



**JAARVERSLAG**  
**2010**





## **75 jaar Sligro Food Group**

**Ongeschonden door de crisis, we hebben  
de markt duidelijk verslagen**

**Volop doorgeïnvesteerd in  
onze vestigingen**

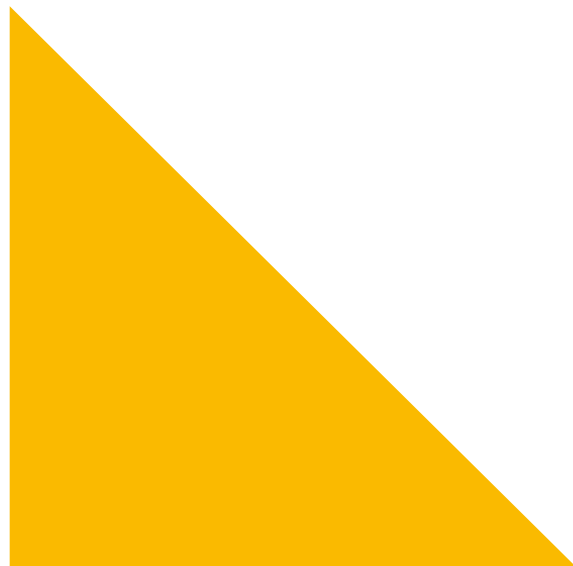
**Een mooie overname van Sanders**

**Na forse tegenslag bezorgservice  
Amsterdam goed op de rit**

**Lange termijn financiering beduidend  
versterkt, dividend gaat omhoog**

**We hebben vertrouwen  
in de toekomst**

# SAMENVATTING 2010



Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservice-bedrijven, die zich richten op de Nederlandse markt van de etende mens.

## Kerncijfers

	€ mln.	Δ%
Omzet	2.286	1,3
Ebitda	146	(2,2)
Ebit	91	(7,4)
Nettowinst	70	(5,5)
WPA	€ 1,59	(5,4)

Wij streven ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al onze stakeholders.

## Hoogtepunten van 2010




- **Marktaandeel + 0,8% → 18,2%**
- **Vijf forse ZB vestigingsinvesteringen**
- **BS Amsterdam en Nieuwegein**
- **Pareto contract**



- **50 Vestigingen verVerst**
- **LFL omzet + 6,1%**
- **Overname Sanders**
- **Masterplan op koers**

# VOORWOORD



***En er is in 2010 heel stevig doorgepakt om in pittige marktomstandigheden toch een aardige omzetgroei neer te kunnen zetten. Het kwam immers bepaald niet vanzelf binnenrollen. In tegenstelling tot onze verwachtingen bleef de Nederlandse foodconsument ook in 2010 terughoudend met zijn bestedingen.***

De totale foodbestedingen stabiliseerden zich ongeveer op het niveau van 2009, toen er ook al geen sprake was

van groei ten opzichte van 2008. Sligro Food Group realiseerde echter in beide marktsegmenten significante groei en verbeterde daarmee haar marktpositie.

## **Dóórpakken dus!**

Nederlandse supermarkten lieten weliswaar een kleine volumegroei zien, maar dat ging vooral ten koste van de gespecialiseerde detailhandel en de foodservicemarkt. Als de markt langdurig stabiliseert of zelfs afneemt, zoals dat in de foodservicemarkt het geval is, dan leidt dat altijd tot extra felle prijsconcurrentie. Er zijn partijen die achterblijven op de markt en die proberen, soms met het 'water aan de lippen', een ommekeer te bewerkstelligen door onder meer het prijswapen in te zetten. Supermarktorganisaties hebben sowieso een sterke prijsfocus. Daarbij mag je de laatste jaren soms wel afvragen of de prijsgerichtheid van de consument vraag- of aanbodgedreven is. In 2010 wordt dat effect nog versterkt door de vele lokale formulewisselingen, die vooral het gevolg zijn van de overname van Super de Boer.

Het is duidelijk dat de marktleider de touwtjes stevig in handen heeft en weinig ruimte laat voor andere partijen. EMTÉ is één van de weinige formules die, ondanks alle prijs- en communicatiegeweld in de markt, gewoon stevig doorgroeit door de succesvolle strategie van het Masterplan Foodretail. Na een like-for-like groei van 7,6% in 2009, bedroeg dit cijfer in 2010 6,1%.



**Het motto  
voor 2010 was  
...en nu dóórpakken**

Koen Slippens



## Een autonome omzetgroei van 3,6%

De onderliggende marktgroei van circa 2% in 2010 was fors lager dan de 3,5% van 2009. Uit deze cijfers kan afgeleid worden dat de outperformance van EMTÉ in 2010 onverminderd krachtig is. We verslaan nu twee jaar op rij duidelijk de markt en dat geeft ons veel vertrouwen dat we met het verder vormgeven van de EMTÉ-formule op het juiste spoor zitten! Toen de mogelijkheid zich voordeed om EMTÉ te versterken door de overname van Sanders Supermarkten grepen wij die kans, nadat eerder al begonnen was met de ombouw van Golf naar EMTÉ. Hierdoor zal EMTÉ in 2011 doorgroeien naar 130 winkels met een marktaandeel van circa 3%.

In de foodservicemarkt is Sligro de enige partij die autonoom meer dan marginaal gegroeid is. De totale markt, uitgedrukt in bestedingen door consumenten nam met 2% af, maar daar zit een prijsstijging in die

hoger is dan in de groothandelsomzetontwikkeling. Wij schatten dat de omzet in de voor ons vooral relevante segmenten in de groothandelsmarkt in 2010 met zo'n 4% is afgenomen. Met een groei van circa 3% heeft ons beleid van doorpakken duidelijk zijn vruchten afgeworpen, zeker omdat in 2010 tegelijk de basis is gelegd voor een sterkere groei en een meer efficiënte operatie in de komende jaren. Ook in de foodservice-markt heeft de volumedruk tot stevige prijsconcurrentie geleid, die de marges verder onder druk heeft gezet. Met name bij bezorging was dat goed te merken. Daar kwam nog bij dat de samenvoeging van alle bezorgactiviteiten in de regio Amsterdam tot de nodige verwachte, maar ook onverwachte éénmalige integratiekosten heeft geleid om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te houden. Gelukkig mogen we constateren dat het proces inmiddels op koers ligt, de operatie weer stabiel

draait en dat de uiteindelijke doelstellingen conform verwachting vanaf medio 2011 kunnen worden gerealiseerd. Tezamen met de geplande opening van een bezorgservicevestiging in Enschede in het (dan) voormalige Sanders distributiecentrum, zullen we daarmee over een zeer goede landelijk dekkende infrastructuur voor bezorging beschikken. Het landelijk netwerk aan zelfbedieningsgroothandels stond er al prima bij en is ook in 2010 weer verder versterkt door ons investeringsprogramma.

Kort samengevat steeg de groepsomzet over 2010 met 1,3% tot € 2.286,3 miljoen. Autonoom bedroeg de toename 3,6%.

Het bedrijfsresultaat van Foodservice nam af met € 15,0 miljoen tot € 77,7 miljoen. Foodservice zag veel druk op het bedrijfsresultaat als gevolg van stevige prijsconcurrentie en door de éénmalige kosten en boekverliezen in Amsterdam, die wij tezamen inschatten op circa € 10 miljoen, waarvan meer dan de helft non-cash is. De onderliggende trend geeft dan ook een beter beeld.

Het bedrijfsresultaat van Foodretail nam in 2010 toe met € 7,7 miljoen tot € 13,2 miljoen. Succesvolle executie van het Masterplan Foodretail stond aan de wieg van deze verbetering, ondanks veel prijsdruk door de marktleider en een verdere toename van het folderaandeel in de omzet.

De nettowinst van de Groep nam in 2010 af met 5,5% tot € 70,2 miljoen, waarmee het jaar niet aan onze verwachtingen voldeed. Tegelijkertijd kunnen we echter ook constateren dat ondanks de ergste economische crisis van de afgelopen jaren Sligro Food Group haar winst heeft kunnen stabiliseren rond de € 70 miljoen. Het marktaandeel en onze marktpositie zijn in die periode verder toegenomen en er is volop doorgeïnvesteed om in de toekomst groeimogelijkheden te kunnen benutten.

We hebben in 2010 extra lange termijn financiering aangetrokken door middel van een (tweede) US private placement. In onzekere tijden kon Sligro Food Group tegen aantrekkelijke condities in haar kapitaalbehoefte voorzien.

Na ruim twintig jaar dezelfde dividendpolitiek te hebben toegepast, wordt nu voorgesteld om de pay-out geleidelijk te verhogen naar circa 50% van de nettowinst en in principe alleen nog cashdividend te

betalen. Gezien het kasgenererend vermogen van de Groep menen wij dat onze ongewijzigde groeiambitie intern financieerbaar is in combinatie met een verhoging van het dividend.

Wij zien nog niet veel redenen die aanleiding geven tot een duidelijke toename van de bestedingen door de Nederlandse foodconsument, maar kunnen ons ook moeilijk voorstellen dat er een derde jaar van krimp volgt in de foodservicemarkt. Door reeds verworven contracten, de stevige basis die in 2010 is gelegd en de kracht van onze Sligro-formule zal onze foodservice-omzet sterker groeien dan in 2010. De investeringen van de afgelopen jaren in de infrastructuur en kwaliteit van dienstverlening zullen bovendien hun vruchten gaan afwerpen.

Bij Foodretail is de periode van het afstoten van onrendabele, of niet voor EMTÉ geschikte, vestigingen in 2010 afgerond, al heeft een deel van die vestigingen in 2010 nog wel bijgedragen aan de omzet. Dat wordt overigens meer dan gecompenseerd door de Sandersvestigingen die geheel 2011 tot de Groep behoren, terwijl dat in 2010 alleen in het vierde kwartaal het geval was.

Dat tezamen betekent dat de groei zal versnellen in 2011 en daarenboven blijven we uitkijken naar kansen om ons door middel van acquisities verder te versterken. Er staat een stevig fundament onder Sligro Food Group om onze middellange termijn groeiambities waar te kunnen maken. Wij zijn enige jaren geleden opgehouden met het geven van korte termijn resultaatprognoses, omdat wij geen schijnzekerheid willen bieden. Wij gaan het jaar 2011 echter vol zelfvertrouwen in.

## **Het jaarmotto voor 2011 luidt: DENKEN, DURVEN, DOEN!**

De succesvolle aanpak van het Masterplan Retail, de EM-TWEN-TÉ-integratie van Sanders Supermarkten en de realisatie van het geïntegreerde landelijk netwerk Foodservice zijn prachtige voorbeelden van Denken, Durven en Doen. In onze ondernemende cultuur moet je toch de tijd nemen om de plannen uit te Denken, vervolgens Durf tonen om vol zelfvertrouwen vast te houden aan de ingeslagen weg en dat dan ook waarmaken. Doen dus!

*Veghel, 27 januari 2011*

*Koen Slippens  
Directievoorzitter*



**Ik werk in een lekker  
hecht clubje**  
Fina Dudok



# INHOUD

Voorwoord	2	<b>Jaarrekening</b>	88
Profiel	8	<b>Geconsolideerd</b>	
Kerngegevens	9	Geconsolideerde winst- en verliesrekening	
Belangrijke data	10	over 2010	90
Vestigingsplaatsen	11	Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat	
Het aandeel	12	over 2010	91
		Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010	92
Personalia	14	Geconsolideerde balans per 1 januari 2011	93
		Geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het	
<b>Jaarverslag</b>	16	eigen vermogen over 2010	94
Strategie op hoofdlijnen	17	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening	95
Commerciële ontwikkeling	18	Grondslagen	95
• Foodretail	24	Toelichtingenoverzicht	101
EMTÉ in beweging	30	<b>Vennootschappelijk</b>	
• Foodservice	32	Vennootschappelijke winst- en verliesrekening	
Organisatie en medewerkers	38	over 2010	135
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	46	Vennootschappelijke balans per 1 januari 2011	136
Risico en risicobeheersing	55	Toelichting op de vennootschappelijke	
Corporate Governance	58	jaarrekening	137
Investeringen	60	<b>Overige gegevens</b>	
Resultaten	62	Controleverklaring van de onafhankelijke	
Huisvesting, nader beschouwd	68	accountant	140
Financiering	74	Voorstel winstverdeling	141
Vooruitzichten	78	<b>Overige informatie,</b>	
		<b>niet behorend tot de jaarrekening</b>	
Bestuurdersverklaring	80	Tienjarenoverzicht	142
Corporate Governance verklaring	81	Overige personalia	144
Bericht van de raad van commissarissen	83		

# PROFIEL

***Sligro Food Group bestaat uit foodretail- en foodservicebedrijven, die zich direct en indirect richten op de Nederlandse markt van de etende mens. Dit geschiedt bij Foodservice als groothandel en bij Foodretail als groothandel en detaillist.***

## Foodretail

De foodretailactiviteiten bestaan uit circa 130 full service supermarkten, waarvan er 30 door zelfstandige ondernemers worden geëxploiteerd. In de loop van 2011 zullen deze alle vanuit de snelgroeiende EMTÉ-formule worden geëxploiteerd.

## Foodservice

De foodservice-activiteiten bestaan uit twee samenwerkende bedrijfsonderdelen. Sligro richt zich via zelfbediening en bezorging vanuit 45 grootschalige zelfbedieningsvestigingen en 9 bezorglocaties op groot- en kleinschalige horeca, recreatie, cateraars, grootverbruikers, bedrijfsrestaurants, pompshops, het midden- en kleinbedrijf en kleinschalige retailbedrijven. Sligro is als marktleider een toonaangevende partij in de Nederlandse foodservice-markt.

Van Hoeckel richt zich met een volledig gespecialiseerde organisatie op de institutionele markt en maakt vanuit de back-office intensief gebruik van de Sligro Foodservice knowhow.

Wij hebben eigen productiefaciliteiten voor gespecialiseerde convenienceproducten, vis, patisserie en een op de retailmarkt gerichte vleescentrale.

We hebben deelnemingen in onze Fresh Partners voor vlees, wild & gevogelte, AGF en brood & banket.

Onze klanten kunnen over circa 60.000 food- en aan food gerelateerde non-foodartikelen beschikken. In samenhang hiermee worden bovendien tal van diensten aangeboden, onder meer op franchisegebied.

Sligro Food Group heeft haar inkoop van foodretail-producten ondergebracht bij CIV Superunie B.A., die in de Nederlandse supermarktsector met een marktaandeel van circa 30% een toonaangevende inkooppartij vormt. Als marktleider koopt de Groep foodservice-producten in eigen beheer in. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief gestreefd naar het delen van kennis en het benutten van substantiële synergie- en schaalvoordelen.

Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de bedrijfsonderdelen, terwijl alles achter de schermen centraal wordt aangestuurd. Met een gezamenlijke inkoop, gecombineerd met een direct en gedetailleerd margemanagement, worden toenemende brutomarges beoogd.

Vermindering van operationele kosten wordt bereikt door een permanent strakke kostenbeheersing en een gezamenlijke integrale logistieke strategie. Groeps-synergie wordt verder bevorderd door de uitbouw van gezamenlijke ICT-systemen, door gezamenlijk vastgoed-beheer en door concernmanagement development.

Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.

***Over het jaar 2010 is een omzet gerealiseerd van € 2.286 miljoen met een nettowinst van € 70 miljoen. Het gemiddeld aantal personeelsleden op fulltimebasis bedroeg 5.500. De aandelen van Sligro Food Group staan genoteerd op NYSE Euronext.***

# KERNGEGEVENS

(Bedragen x € 1.000)

	2010	2009
<b>Resultaat</b>		
Omzet	2.286.261	2.258.021
Bruto bedrijfsresultaat (vóór afschrijvingen en amortisatie, ebitda)	145.519	148.763
Bedrijfsresultaat (ebit)	90.928	98.183
Winst over het boekjaar	70.196	74.310
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	106.858	123.324
Voorgesteld dividend <sup>1)</sup>	30.874	44.255
<b>Vermogen</b>		
Eigen vermogen	500.073	482.323
Netto rentedragende schuld <sup>2)</sup>	156.106	131.449
Totaal vermogen	937.310	852.196
<b>Medewerkers</b>		
Jaargemiddelde (fulltime)	5.513	5.552
Salarissen en sociale lasten	203.280	197.072
<b>Verhoudingsgetallen</b>		
Toename omzet t.o.v. voorgaand jaar in %	1,3	4,2
Toename winst t.o.v. voorgaand jaar in %	(5,5)	4,2
In % van de omzet:		
Brutowinst	23,1	23,3
Bruto bedrijfsresultaat	6,4	6,6
Bedrijfsresultaat	4,0	4,3
Winst over het boekjaar	3,1	3,3
Rendement in % gemiddeld eigen vermogen	14,3	16,4
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	14,8	16,3
Eigen vermogen in % van het totaal vermogen	53,3	56,6
<b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal</b>		
Aantal uitstaande aandelen (ultimo x 1.000) <sup>1)</sup>	44.106	44.255

(Bedragen x € )

Eigen vermogen	11,34	10,90
Winst	1,59	1,68
Cashflow	2,83	2,82
Voorgesteld dividend <sup>3)</sup>	0,70	1,00
Beurskoers ultimo	23,20	24,02

1) Onder aftrek van (dividend over) ingekochte aandelen.

2) Onder aftrek van geldmiddelen en reële waarde derivaten.

3) Jubileumdividend 2009.

# BELANGRIJKE DATA

## Agenda<sup>1)</sup>

Definitieve omzet 2010	5 januari 2011
Definitieve cijfers 2010	27 januari 2011
Persconferentie	27 januari 2011
Analistenbijeenkomst	27 januari 2011
Publicatie jaarverslag	8 februari 2011
AVA over 2010	
ten kantore van de vennootschap, Corridor 11 te Veghel, 11.00 uur	23 maart 2011
Betaalbaarstelling dividend	6 april 2011
Trading update	21 april 2011
Halfjaarcijfers 2011	21 juli 2011
Persconferentie	21 juli 2011
Analistenbijeenkomst	21 juli 2011
Trading update	20 oktober 2011
Definitieve omzet 2011	4 januari 2012
Definitieve cijfers 2011	26 januari 2012
Persconferentie	26 januari 2012
Analistenbijeenkomst	26 januari 2012
AVA over 2011	22 maart 2012

De vennootschap is gevestigd te Veghel en ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Oost-Brabant te Eindhoven onder nummer 160.45.002.

Corridor 11  
Postbus 47  
5460 AA Veghel  
Telefoon (0413) 34 35 00  
Fax (0413) 36 30 10  
[www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl)

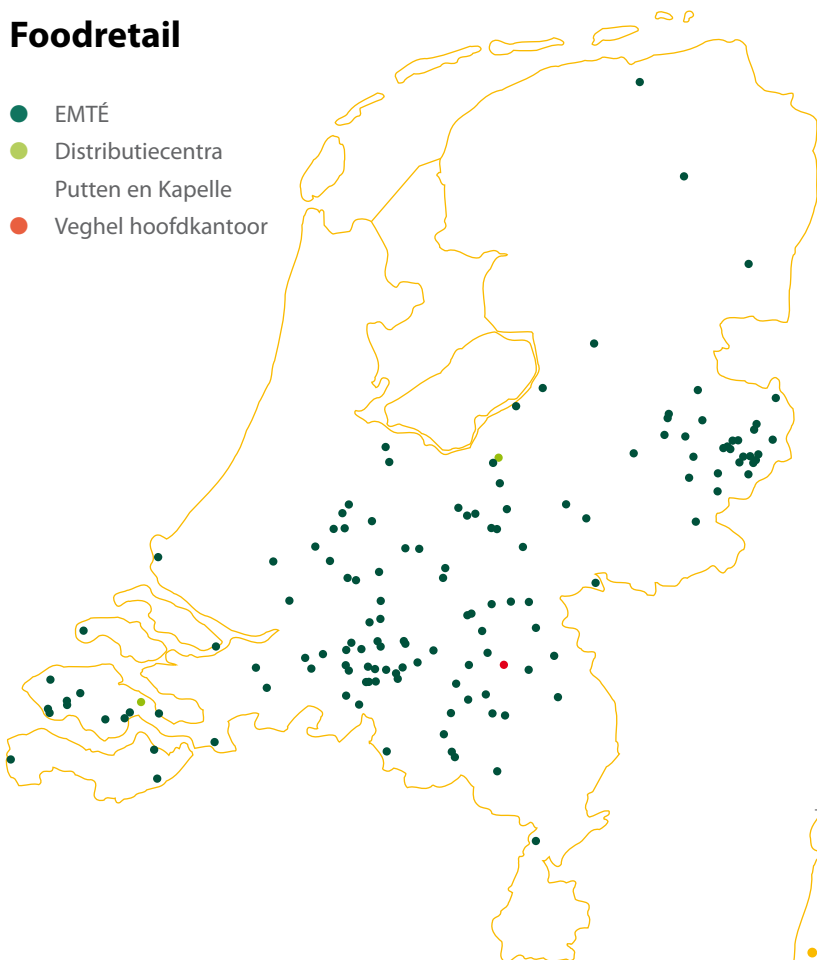
*1) Persberichten worden vóór beurs gepubliceerd.*



# VESTIGINGS PLAATSEN

## Foodretail

- EMTÉ
- Distributiecentra  
Putten en Kapelle
- Veghel hoofdkantoor



## Foodservice

- Sligro
- BS
- Sligro / BS
- Van Hoeckel
- Sligro Freshpartners



# HET AANDEEL

De aandelen van Sligro Food Group worden verhandeld op NYSE Euronext Amsterdam N.V.. Sligro Food Group is opgenomen in de AScX-index.

Verloopoverzicht aandelen (x 1.000 stuks)

	2010	2009	2008	2007	2006
Geplaatst primo	44.255	43.692	43.118	42.408	42.008
Stockdividend	0	563	574	546	164
Optie-uitoefening <sup>1)</sup>				164	236
Ingekochte aandelen	(149)				
Uitstaand ultimo	44.106	44.255	43.692	43.118	42.408
Gemiddeld uitstaand	44.143	44.255	43.692	43.118	42.338

1) Naar tijdsgelang verwerkt in het aantal gemiddeld geplaatste aandelen.

Ultimo 2010 bedraagt het aantal uitstaande aandelen 44.106.215. Dit is een afname van 148.800 ten opzichte van ultimo 2009. De afname is het gevolg van ingekochte eigen aandelen voor het optieplan. De winst en cash flow per aandeel zijn berekend op basis van het gemiddelde aantal uitstaande aandelen, zoals toegelicht op pagina 124. Sligro Food Group streeft naar een toename van de dividenduitkering in contanten naar circa 50% van het resultaat na belastingen, exclusief buitengewoon resultaat. Over 2010 belooft de voorgestelde uitkering € 0,70, dit betekent een uitkeringspercentage van 44. Over 2009 is € 1 per aandeel in contanten uitgekeerd in verband met het 75-jarig bestaan van de Groep op 19 april 2010.

De website van Sligro Food Group ([www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl), Nederlandstalig c.q. [www.sligrofoodgroup.com](http://www.sligrofoodgroup.com), Engelstalig) bevat onder andere informatie over de Groep, het aandeel, de financiën, persberichten, statuten, beloning, aandelenbezit en -transacties van bestuurders en corporate governance. Bezoekers kunnen hier jaarverslagen downloaden en zich abonneren op persberichten.

Kengetallen per aandeel (x € 1)

	2010	2009	2008	2007	2006
Hoogste notering	25,90	24,29	30,99	37,01	26,25
Laagste notering	21,30	13,75	13,70	22,78	16,70
Ultimo jaar	23,20	24,02	14,90	26,80	25,75
Winst per aandeel	1,59	1,68	1,63	1,72	1,46
Dividend	0,70	1,00 <sup>1)</sup>	0,65	0,65	0,57
Beurswaarde ultimo (x € mln)	1.027	1.063	651	1.156	1.092

1) Jubileumdividend.

	2010	2009	2008	2007	2006
Totale omzet in aandelen (x € mln)	205	276	382	485	290
Aantal verhandelde aandelen (x 1.000)	8.750	15.119	16.577	17.112	12.548
Aantal transacties (enkelvoud)	58.433	61.065	61.538	51.633	19.733

De maand met het hoogste aantal verhandelde aandelen in 2010 was januari met 1,3 miljoen stuks. Het laagste aantal beliep 0,4 miljoen stuks in september.

#### Meldingen substantiële deelnemingen

	%
Stichting Administratiekantoor Slippens	33,95
Darlin N.V.	6,12
ING Groep N.V.	5,43
Stichting Administratiekantoor Arkelhave B.V.	5,06
Boron Investments N.V.	5,02
FMR LLC	5,03

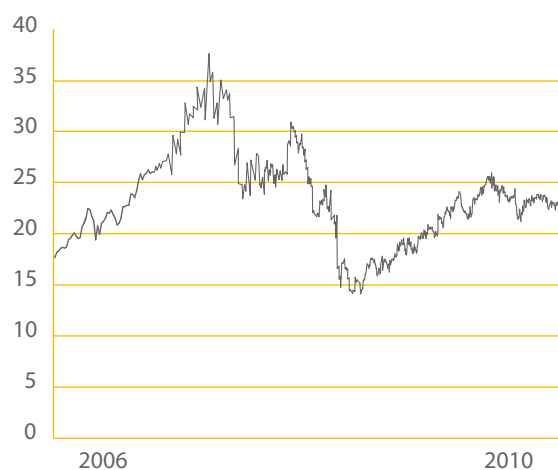
Meldingen dienen te geschieden bij het over- of onderschrijden van bepaalde wettelijk vastgelegde percentages. Er kunnen dubbelstellingen ontstaan. Dit betekent dat deze meldingen niet altijd goed inzicht geven in het aantal vrij verhandelbare aandelen. Daarom zijn dubbelstellingen gecorrigeerd.

Volgens onze informatie bezitten de medewerkers van Sligro Food Group 1.560.000 aandelen, waarvan er 251.000 in bezit zijn van de leden van de directie. Op basis van marktinformatie is een inschatting gemaakt van de verdeling van het aandelenkapitaal ultimo 2010. Daar hiervoor een andere bron is gehanteerd, is geen vergelijkende informatie beschikbaar.

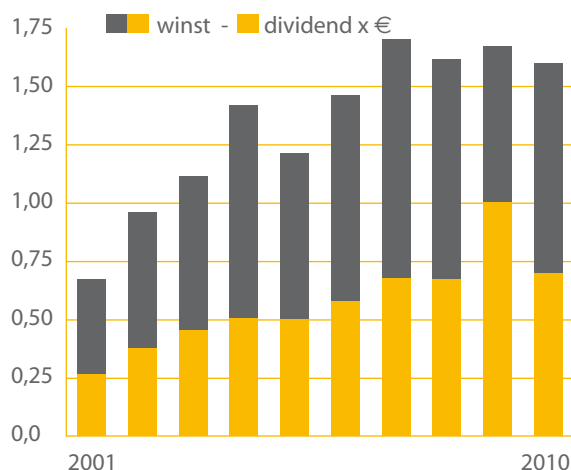
Deze informatie beslaat 85% van het kapitaal in 2010:

	<i>Particulier</i>	<i>Instituten</i>	<i>Totaal</i>
Nederland	45	19	64
UK		7	7
USA		7	7
Frankrijk		4	4
Overige landen		3	3
Totaal	45	40	85

## Koersverloop



## Per aandeel



# PERSONALIA

## Sligro Food Group N.V.

### Raad van commissarissen

A. Nühn (57, president)

Th.A.J. Burmanje (56)

R.R. Latenstein van Voorst (46)

F.K. De Moor (48)

### Directie

K.M. Slippens, voorzitter (43)

J.H.F. Pardoel, Foodretail (48)

J.H. Peterse, Foodservice (46)

H.L. van Rozendaal, Financiën (55)

### Secretaris van de vennootschap

G.J.C.M. van der Veecken (49)

## Directie Sligro Food Group Nederland B.V.

### Groepsdirectie alsmede

P.A. van Berkel, Productie en Van Hoeckel (46)

J.G.M. de Bree, Personeel & Organisatie (53)

R.F.L.H. van Herpen, Inkoop (43)

C. de Rooij, Logistiek (57)

M.M.P.H.L. van Veghel, ICT (38)

M.W. Pietersma, Foodservice zelfbediening (60)

### Ondernemingsraad

W. Jansen, voorzitter

J. Sarbach, secretaris

M.K. Berger

P.N. Boland

T. Bouman-de Schrevel

R. Buschers, toehoorder namens Sanders Supermarkten

N.J. Dinkelaar

P. Doevendans

A.N.G. Donkers

H.P. Emmers

P. Eshuis, toehoorder namens Sanders Supermarkten

B.H.M.J. Gerards

E.H.P. Goedhart-Joosten

J.J.H. van Hal

J.M.H. van den Heuvel

B.J. de Kok

R.F. Koks

L. de Looff

R.J.R. van der Pluijm

R.B. de Rochemont

R.E.J.E. Rombout

J. Stehmann

S.J..M. van der Velden

D. Verhoofstad

A.J. Verkerke

J. Willemsen

H.P. de Wit





# De mensen vertellen je van alles aan de kassa

Rachel Jonkers



**...zo hoog mogelijke  
interne synergie**  
Van links naar rechts: Koen Slippens,  
Johan Pardoel, Henk-Jan Peterse  
en Huub van Rozendaal

# HOORSTRATEGIE HOORPFLICHTEN

## ***Sligro Food Group streeft ernaar een constant en beheerst groeiende kwaliteitsonderneming te zijn voor al haar stakeholders.***

Wij willen op maatschappelijk verantwoorde wijze ondernemen en leggen daarover ook verantwoording af. Sligro Food Group richt zich direct en indirect op de etende mens met een totaalpakket aan food- en aan food gerelateerde non-foodproducten en diensten.

Er wordt een gemiddelde jaarlijkse omzetgroei beoogd van circa 10%, waarvan circa 4% autonoom en circa 6% door acquisities. Bij de doelstelling van autonome groei is een inflatieniveau van ongeveer 2% verondersteld. Groei door acquisities vindt naar zijn aard meer schoksgewijs plaats, zeker omdat de Groep zich primair richt op relatief grote acquisities. De Nederlandse foodmarkt is nog zodanig gefragmenteerd dat de kans dat de beoogde groei door acquisities de komende jaren kan worden gerealiseerd als realistisch wordt ingeschat. Wij streven ernaar om de winstgroei gemiddeld ten minste gelijke tred te laten houden met de omzettoename, waardoor aandeelhouders op de lange termijn een aantrekkelijk rendement geboden kan worden. Wij stellen ons ten doel een aantrekkelijke partner te zijn voor onze klanten onder meer door het bieden van adequate dienstverlening tegen een concurrerend prijsniveau. De groeistrategie biedt ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers.

Leveranciers wordt de mogelijkheid geboden om de afzet van producten te vergroten en nieuwe producten te introduceren.

De maatschappij profiteert door groeiende werkgelegenheid en een toename van de belastingafdrachten. Als leverancier van levensmiddelen zijn wij ons volledig bewust van het belang van voedselveiligheid. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend beschouwd. Om over voldoende inkoopvolume in de foodretailmarkt te beschikken, hebben wij onze inkoop van foodretailproducten ondergebracht bij de coöperatieve inkoopvereniging Superunie, die een marktaandeel van 30% vertegenwoordigt. Als marktleider op de foodservicemarkt koopt de Groep voor dit onderdeel zelfstandig in. De Groep opereert in een zeer concurrerende omgeving waarin kostenstijgingen slechts in beperkte mate kunnen worden doorberekend in de verkoopprijzen. Wij richten ons erop de efficiency van de bedrijfsvoering continu te verbeteren onder meer door effectieve logistieke en communicatie- en informatiesystemen. Binnen de Sligro Food Group-bedrijven wordt intensief samengewerkt tussen de afzonderlijke bedrijfsactiviteiten om een zo hoog mogelijke interne synergie te bereiken. Primair klantgerichte activiteiten vinden plaats in de verschillende bedrijfsonderdelen, terwijl alles 'achter de schermen' centraal wordt aangestuurd. Realisatie van onze doelstellingen moet de basis vormen voor de zelfstandige positie in de markt, die Sligro Food Group op langere termijn wenst te behouden.

# COMMERCIEËLE ONTWIKKELING

## Doelstellingen

- Omzetgroei van gemiddeld 10% per jaar.
- Maximaal benutten van interne synergie-mogelijkheden en kennisuitwisseling tussen de groepsactiviteiten.
- Slagvaardig en permanent margemanagement.

## Strategische invulling

- Continu vernieuwen en verbeteren van de commerciële concepten, formules en aanpak.
- Strakke en efficiënte operationele aansturing van de retail- en foodservicevestigingen.
- Optimale synergie aan de achterkant en eigen gezicht aan de voorkant.
- Concentratie op grootschalige activiteiten om onnodige complexiteit te vermijden.
- Uitbreiding en upgrading vestigingennetwerk, optimalisatie en vergroting van bestaande vestigingen.
- Versterking marktpositie bij nationale foodserviceklanten als integraal commercieel dienstverlener, dus géén solitaire logistieke dienstverlening.
- Onderscheidende positionering richting regionale klanten door professionaliteit van schaalgrootte te combineren met persoonlijkheid van de lokale partner: 'groot geworden door klein te blijven'.
- Binden van klanten onder meer door middel van loyaliteitsprogramma's, eventing, eigen merken, versassortimenten en unieke producten van eigen fabricaat.
- Verdere versterking van deskundigheid, klantgerichtheid en ondernemende cultuur door permanente opleidingsprogramma's voor medewerkers en continue bewaking van de typische Sligro Food Group-cultuur.
- Benutten van overnamemogelijkheden, mits deze aan onze criteria voldoen.



**Een uitdaging  
om elke dag zoveel  
mooie dingen  
te maken**  
Eelco Glazema

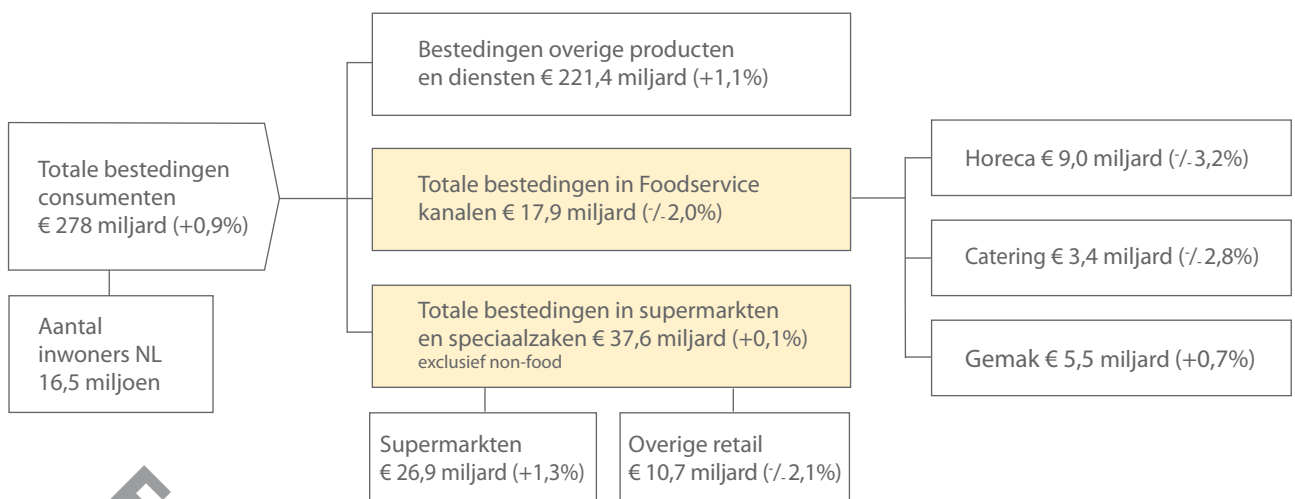
## De foodmarkt

Sligro Food Group is actief binnen alle belangrijke segmenten van de Nederlandse foodmarkt.

De markt wordt opgesplitst in het 'out of home' kanaal, ook wel foodservice genaamd, en het 'at home' kanaal, ook wel foodretail genoemd. Hiermee zijn wij direct of indirect primair afhankelijk van de foodbestedingen door de Nederlandse consument. Een overzicht van de totale bestedingen van consumenten blijkt uit onderstaand schema. Dit schema is afkomstig uit het Foodservice Monitor Jaarrapport 2010-2011, dat is samengesteld in opdracht van het Foodservice Instituut Nederland. In dit rapport zijn de ontwikkelingen in de Nederlandse foodservicemarkt, ook in relatie tot de foodretailmarkt, in kaart gebracht. Doordat de foodservicemarkt veel meer heterogeen is dan de markt van supermarkten, zijn de marktcijfers van foodservice minder consistent en betrouwbaar dan die van foodretail.

Voor een vergelijking van de door de consument bestede bedragen en de eigen omzet van Sligro Food Group moeten de toegevoegde waarde van onze afnemers en BTW geëlimineerd worden. Het Foodservice Instituut Nederland schat de foodservicemarkt tegen groothandelsprijzen in op circa € 6,8 miljard. Dit sluit niet geheel aan met onze eigen inschattingen, waarin onder andere een ruimere definitie voor midden- en kleinbedrijf is gehanteerd en waarin bedrijfsmatige non-foodomzet is begrepen.

## Consumentenbestedingen in Nederland



**Groothandelsmarkt  
Foodservice € 6,8 miljard**



De marktpartijen in beide segmenten van de foodmarkt kunnen als volgt weergegeven worden.

(in %)

<b>Marktpartijen Foodservice<sup>1)2)</sup></b>	<b>Marktaandeel</b>			<b>Marktpartijen Supermarkten<sup>2)</sup></b>	<b>Marktaandeel</b>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>		<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Sligro Food Group	18,2	17,4	16,7	Albert Heijn	33,5	32,8	31,3
Lekkerland	14,5	14,8	12,0	C-1000	11,5	11,7	13,2
Brouwers	14,1	14,6	15,9	Plus <sup>4)</sup>	6,0	6,0	6,1
Deli-XL	11,0	10,9	10,7	Super de Boer <sup>3)</sup>	5,5	6,5	6,8
Metro	8,9	8,8	9,4	Jumbo	5,5	4,9	4,8
Hanos/ISPC <sup>7)</sup>	6,2	6,4	4,1	Hard-discount <sup>6)</sup>	17,8	17,9	17,4
Kruidenier	4,4	4,4	4,4	Sligro Food Group <sup>4)</sup>	2,7	2,6	2,7
De Kweker/Vroegop	3,8	3,7	3,8	Overigen <sup>5)</sup>	17,5	17,6	17,7
Overigen	18,9	19,0	23,0				
	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0

1) Bron: Foodservice Monitor 2010-2011. 2) Bron: Omzetopgaven bedrijven en marktdefinitie Nielsen en IRI. Cijfers voorgaande jaren enigszins aangepast. 3) December 2009 overgenomen door Jumbo. 4) Lid van inkoopvereniging Superunie. Alle leden tezamen hebben een marktaandeel van bijna 30%. Sanders vanaf Q4-2010 in Sligro Food Group-cijfers. 5) Nagenoeg geheel overige leden Superunie. 6) Inclusief hard discountdeel Detailresult, sinds 1-7-2008 lid van Superunie. 7) Vanaf 2009 herziene cijfers.

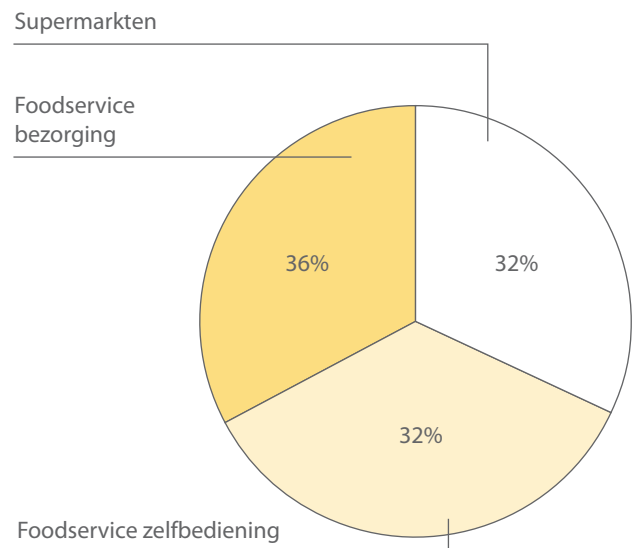
## Maagaandeel Sligro Food Group 8%

Uit onderstaand schema blijkt welke bedrijfsonderdelen van de Groep zich op de verschillende marktsegmenten van de foodmarkt richten. Hoewel de primair op de klant gerichte activiteiten gescheiden plaatsvinden, wordt alles 'achter de schermen' waar mogelijk maximaal centraal aangestuurd. Deze synergie geeft ons zowel in de Foodservice als Foodretail onderscheidend en lerend vermogen en efficiency. Alleen daar waar het niet wenselijk of mogelijk is werken wij met individuele systemen en processen. Hiermee wordt enerzijds naar maximale synergie gestreefd en anderzijds naar focus op de klant en de marktsituatie per bedrijfsonderdeel.

Centraal distributiecentrum en hoofdkantoor Veghel		
Foodretail	Foodservice	
<b>EMTÉ</b> 130 Eigen- en franchise supermarkten	<b>Sligro</b> Groot- en kleinschalige horeca, recreatie, catering, tankstations, grootverbruik	<b>Van Hoeckel</b> Institutioneel
2 Distributiecentra	Landelijk netwerk van 45 zelfbedienings- en 9 bezorggrootverbruik	1 Distributiecentrum
Sligro Fresh Partners & Productiebedrijven		
Gespecialiseerde productiebedrijven voor convenience (Culivers), vis (SmitVis) en vlees (retail), patisserie (Maison Niels de Veye) en vier deelnemingen in versbedrijven		

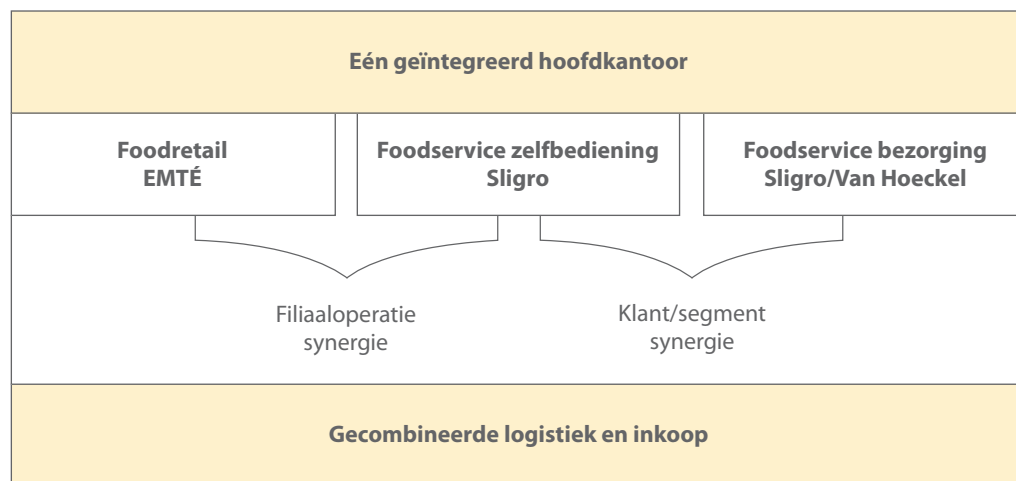
## Omzetverdeling 2010

Sligro Food Group richt zich direct of indirect op de maag van de Nederlandse consument. De consument kan in de EMTÉ-supermarkten zelf haar inkopen doen. De foodserviceklant kan kiezen uit zelfbediening of bezorging of een mix van die twee. In de zelfbediening doen veelal kleinere, onregelmatige of secundaire klanten hun inkopen, maar ook grotere klanten bezoeken ons om goederen bij te halen, komen voor inspiratie en oriëntatie of selecteren hun producten gewoon liever zelf. Vanuit de bezorglocaties worden deze deels gelijke foodserviceklanten frequent geleverd vanuit het totale assortiment van 60.000 artikelen. De drie kanalen, supermarkten, zelfbediening en bezorging, omvatten ieder ongeveer een derde deel van de omzet van de Groep.





Uit onderstaand schema blijkt de synergie tussen de drie kanalen. Sligro Food Group bestaat immers niet uit een groep bedrijven, maar is één geïntegreerd bedrijf met overlappende klant- en distributievormen.



**Sligro Food Group is  
één geïntegreerd bedrijf**

# FOODRETAIL

(x € miljoen)

	2010	2009
Omzet	737,8	726,9
Bedrijfsresultaat	13,2	5,5
Netto geïnvesteerd vermogen	221,4	177,3

Hoewel net als in 2009 ook in 2010 de diverse marktonderzoekers nogal verschillen over de totale marktgroei, kunnen we wel constateren dat de markt in de loop van 2010 wat aangetrokken is. Dat is vooral het gevolg van de terugkeer naar inflatie gedurende 2010 vanuit een omgeving van deflatie eind 2009 en begin 2010. Dat omslaan hangt vooral samen met stijgende grondstofkosten en niet zozeer met een autonome stijging van de consumentenbestedingen of verminderde prijsdruk. Het tegenovergestelde is eerder waar.

De markt voor supermarkten heeft naar schatting van GfK op basis van 52 weken een groei doorgemaakt van 1,2% (2009: 3,4% exclusief effect 53<sup>e</sup> week) tot een totale marktomvang van € 31,4 miljard. Daarmee laat GfK een iets lagere groei zien dan AC Nielsen en IRI (circa 2%), terwijl in 2009 juist het omgekeerde het geval was. Nielsen en IRI schatten de markt in op € 32 miljard.

Doordat in de loop van 2010 steeds meer voormalige Super de Boer-vestigingen zijn omgebouwd naar Jumbo, C1000 en andere formules is het beeld op de onderliggende marktontwikkeling per formule enigszins diffuus. Volgens onze informatie wint van de grote spelers alleen Albert Heijn autonoom marktaandeel en heeft EMTÉ voor het tweede jaar op rij autonoom de hoogste groeicijfers.

Een overzicht van onze supermarktformules blijkt uit het navolgende overzicht.

Supermarktformules<sup>1)</sup>

	Aantal ultimo boekjaar		x 1.000 m <sup>2</sup> v.v.o. ultimo boekjaar		x € miljoen consumenten omzet <sup>1)</sup>		Omzetindex dezelfde locaties <sup>2)</sup>	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
EMTÉ	90	78	101	90	633	593	106	108
Golff	20	45	18	38	191	250	101	103
Sanders	21		16		26		101	
Totaal	131	123	135	128	850	843	105	106

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw (2009: 53 weken).

2) Sanders Q4 en 2009 52 weken.

De totale omzet van Foodretail in de groepsomzet bestaat uit de consumentenomzet van EMTÉ en Sanders, exclusief btw en de groothandelswaarde voor leveringen aan franchiseondernemers en andere afnemers, waaronder de supermarkten van Center Parcs.



**Ik creëer met  
mijn handen**  
Martine van de Ven

De omzet kan als volgt verdeeld worden:

(x € miljoen)

	<b>Omzet</b>		<b>Omzet aandeel in %</b>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Eigen supermarkten	578	545	78	75
Zelfstandige ondernemers	160	182	22	25
	<u>738</u>	<u>727</u>	<u>100</u>	<u>100</u>

1) Inclusief vestigingsmutaties gedurende het jaar en btw (2009: 53 weken).

2) Sanders Q4 en 2009 52 weken.

De daling bij zelfstandige ondernemers wordt onder meer veroorzaakt door vestigingen die zijn verkocht aan Spar en andere organisaties. In dat geval gaat het vooral om locaties die niet geschikt zijn voor de EMTÉ-formule.

Wij zijn zelf zeer tevreden met de 6,1% omzetgroei voor dezelfde locaties (zogenaamde like-for-like) van EMTÉ, nadat ook het jaar 2009 al een groei van 7,6% liet zien. De belangrijkste verklaring daarvan betreft de doorgevoerde verbeteringen als gevolg van het Masterplan Foodretail, waaronder het remodelen, of zoals wij het

noemen verVersen van de formule. Een omzetstijging ruim boven de markt geeft immers aan dat de consument de EMTÉ-formule weet te waarderen en dat de ingeslagen weg van het Masterplan de juiste is.

Ondanks de ombouwcampagne van Golff naar EMTÉ wist Golff met 1,4% groei van dezelfde locaties de markt grofweg bij te houden, hetgeen voor een formule 'in afbouw' ons inziens een prima prestatie is.



**Van rationalisatie in 2009  
naar groei in 2010**

Over geheel 2010 beliep de like-for-like index van Sanders circa 101. Ook hierover zijn wij tevreden gezien de 'onrust en interne focus' die de verkoop van een bedrijf nu eenmaal altijd met zich meebrengt. Wij hebben veel respect en waardering voor de familie Sanders en de medewerkers van Sanders Supermarkten voor de uiterst professionele, maar ook collegiale wijze waarmee men er in 2010 de schouders onder heeft gezet. Over 2011 zullen wij alleen nog de EMTÉ-omzetontwikkeling rapporteren, aangezien door het intensieve ombouwprogramma de cijfers van de beide andere formules geen representatief beeld meer geven.

Nadat het jaar 2009 bij Foodretail ten dele nog in het teken stond van rationalisatie van onrendabele vestigingen, was in 2010 veel meer sprake van investering in groei. Daartoe is in vijftig vestigingen, waaronder 12 voormalige Golff- en één Sanders-vestiging, de formule veranderd.

Bij de veranderde formule ligt de nadruk meer op vers en het ambacht, terwijl de prijscommunicatie via stunt-aanbiedingen vooral op de droge kruidenierswaren is gericht. Alvorens deze forse ombouw op grote schaal en op volle snelheid door te voeren is deze zowel via kwalitatief marktonderzoek als op basis van kwantitatieve elementen zorgvuldig geëvalueerd. De uitkomst van deze evaluatie was positief. Eind 2011 zullen dan ook nagenoeg alle 130 supermarkten van de Groep opereren onder die ene veranderde EMTÉ-formule.

In het hoofdstuk EMTÉ in beweging op pagina 30 gaan wij nader in op het proces om alle 'oud'-EMTÉ-, Golff- en Sanders-vestigingen te voorzien van dezelfde EMTÉ-uitstraling.

## Overname Sanders

Eind augustus 2010 konden wij de finale afronding van de overname van Sanders Supermarkten melden, die vanaf het vierde kwartaal in de geconsolideerde groepscijfers is betrokken. Sanders Supermarkten realiseerde in 2009 met 22 supermarkten in de regio Twente een omzet van circa € 100 miljoen met circa 500 medewerkers op fulltime basis. In 2009 is daarmee een nettowinst gerealiseerd van € 4 miljoen en ruim € 3 miljoen, als éénmalige baten niet meegerekend worden. Uit deze cijfers blijkt dat je (in combinatie met het Superunie-lidmaatschap) niet persé groot hoeft te zijn om een rendabele bedrijfsvoering te kunnen hebben. Sanders beschikt over een eigen vleesverwerkingsbedrijf, waardoor zij in staat is om een uniek vleesconcept in haar supermarkten aan te bieden, dat

er onder meer toe leidt dat er aanzienlijk meer vlees verkocht wordt dan in een gemiddelde supermarkt (hoog fair share). Deze productgroep is tevens een ware 'traffic builder' en trekt dus mensen naar Sanders toe. Bij de ombouw van Sanders Supermarkten naar de EMTÉ-formule zal het unieke vleesconcept behouden blijven. Tevens leent een deel van de bestaande EMTÉ-vestigingen zich ook voor dit concept. De benutting van de onlangs fors uitgebreide vleescentrale kan daardoor in één keer geoptimaliseerd worden.

Verdere synergie kan bereikt worden door de logistiek te verplaatsen naar het retaildistributiecentrum van de Groep in Putten. Het bestaande distributiecentrum van Sanders wordt om- en uitgebouwd tot bezorgservicevestiging voor Foodservice. Daardoor kan tevens grotendeels voorkomen worden dat ter plekke werkgelegenheid weg zou vallen door deze verplaatsing.

## Naar één EMTÉ-formule

De meeste supermarkten van Sanders zullen in de eerste helft van 2011 omgebouwd worden tot EMTÉ, mede gezien de ervaringen bij de pilotvestiging uit 2010. Sanders beschikt de komende jaren over relatief veel interessante relocatiemogelijkheden, hetgeen voor ons zeker een waardeverhogende factor betekende. Sanders was een prachtige overnamekandidaat voor Sligro Food Group. Met ruim 20 nieuwe vestigingen in de regio Twente past deze overname uitstekend in onze strategie van het opbouwen van regionaal marktleiderschap en die regio sluit ook nog eens prima aan op het bestaande EMTÉ-vestigingsnetwerk.

In 2010 werd ook een collectief akkoord bereikt met de franchisenemers van Golff over een overgang naar EMTÉ. In 2010 zijn al 12 supermarkten overgegaan op de EMTÉ-formule, in 2011 volgt de rest, waardoor circa 30 ondernemers als franchisenemer een EMTÉ-supermarkt zullen exploiteren. In de loop van 2010 kon met nagenoeg alle Golff-ondernemers individueel overeenstemming worden bereikt over een overgang naar EMTÉ of naar derden. Een paar van deze locaties zullen pas in de loop van 2011 overgaan naar een nieuwe formule, maar er is in nagenoeg alle gevallen al overeenstemming bereikt over de voorwaarden.

Het oorspronkelijke Masterplan Foodretail werd in maart 2009 gepubliceerd. We zijn nu bijna twee jaar verder en zijn van mening dat we goed op koers liggen om de gestelde doelen te bereiken.

Tegelijkertijd beseffen we dat er het komende jaar nog veel werk te wachten ligt om de doelstelling te bereiken en dat de felle prijsconcurrentie in supermarkland het er bepaald niet gemakkelijker op maakt. We zullen voortborduren op onze succesvolle commerciële strategie van de afgelopen tijd. Die bestaat uit een mix van prijs- en loyaliteitsacties. Het feit dat we de succesvolle porseleinactie uit 2009 ruim konden overtreffen met de glasserviesactie in 2010 onderstreept dat. Ons onderscheidend vermogen op vers en ambacht zal met de uitrol van de verVerste formule eveneens alle aandacht krijgen. Intrinsiek onderscheidend vermogen is immers veel sterker dan de prijs als maar weer te verlagen. Ook wij hebben ondervonden dat het langer duurt alvorens je organisatorisch deze stap kunt maken. Sec stunts met prijs is in onze optiek dan ook verre van sterk. Onze klant kan er echter op rekenen dat wij ook de 'P' van Prijs niet uit het oog zullen verliezen.

Jaarlijks vragen we onze klanten via internet wat ze vinden van 'hun' EMTÉ-supermarkt, als onderdeel van de wedstrijd wie de beste EMTÉ-supermarkt is. Dit jaar hebben méér dan 9.000 klanten hieraan meegedaan. De resultaten van dit onderzoek onder onze huidige klanten gaf de verbetering die onze formule het afgelopen jaar heeft doorgemaakt prima weer. Tegelijk zien wij nog volop mogelijkheden om het iedere dag nog beter te doen en dus de ingezette trend verder door te trekken. We hebben deze gelegenheid benut om onze klanten te betrekken bij de keuze voor de belangrijke najaarsloyaliteitsactie voor 2011. We streven ernaar om dit loyaliteitsprogramma tot de lievelingsactie van onze klanten te maken, net zoals de 'Night of the Proms'-actie dat is bij Foodservice.

We gaan de verVerste formule meer lading geven en het opleidingsplan 'Ons Huis EMTÉ' verder intensiveren, zodat al onze medewerkers het fundament dat onder de EMTÉ-formule staat in de genen hebben, er trots op zijn en het uitdragen. De winkels verbouwen en commerciële uitstraling aanpassen is één, maar een team medewerkers dat die formule-uitgangspunten iedere dag weer waarmaakt is dé echte onderscheidende factor. Er zal in 2011 veel aandacht zijn om de ingeslagen route te vervolgen.

## **Back office optimalisatie**

Ook in de back office, de combinatie van processen en systemen, is al veel werk verzet, maar toch blijft er nog heel veel te doen en te verbeteren. Deze inspanningen zijn er uiteindelijk op gericht om de processen zodanig in te richten dat geld en goederen optimaal en volledig gecontroleerd door de keten stromen.

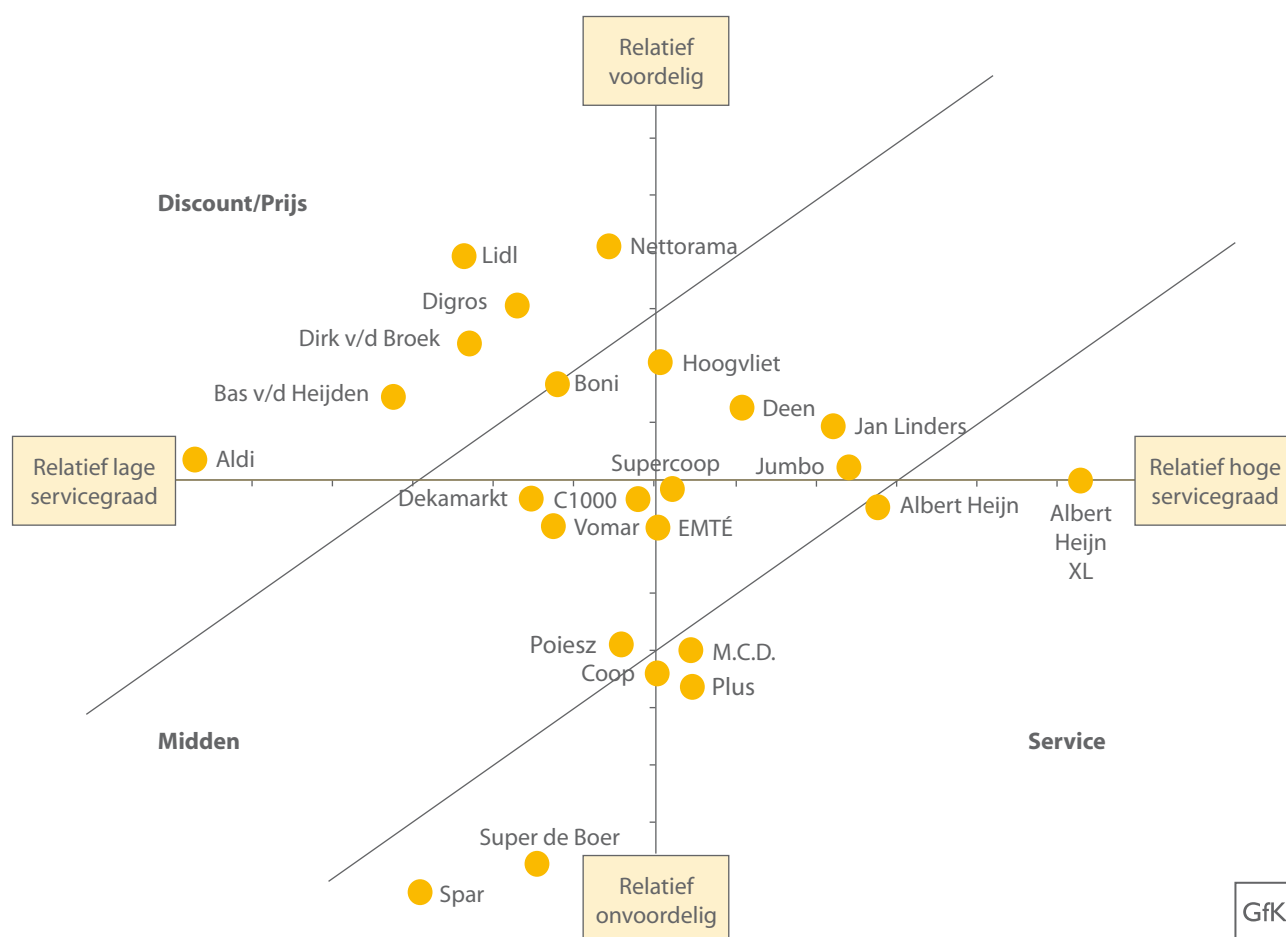
We zullen zeker het hele jaar 2011 nog nodig hebben om bij Foodretail hetzelfde niveau op dit terrein te bereiken als bij Foodservice.

Met de toekomstige 130 EMTÉ-supermarkten als basis, willen we Foodretail op termijn verder uitbouwen. De Nederlandse markt biedt vanwege vestigingsrestricties weinig mogelijkheden om dit autonoom te bewerkstelligen. Daar staat tegenover dat de markt nog steeds relatief gefragmenteerd is en dat Sligro Food Group met de acquisities van Prisma, EMTÉ, Edah en Sanders er in de afgelopen 10 jaar toch goed in is geslaagd om op het juiste moment tegen de juiste prijs toe te slaan.

Onze 45% deelneming Spar heeft in 2010 een jaar van consolidatie gehad. Toch speelde ook Spar een rol in het rouleren van vestigingspunten. Spar wordt in toenemende

mate marktleider in het buurtsupersegment en concentreert zich als enige volledig op dit kleinschalige segment. Ondernemers krijgen dan ook volop de aandacht, want zulke vestigingspunten zijn alleen succesvol te runnen door middel van een businessmodel met zelfstandige ondernemers. Doordat de benodigde oppervlakte voor fullservice-supermarkten toeneemt, ontstaan er voor Spar kansen aan de bovenkant van het door haar ingevulde spectrum en zij benut die kansen. Spar heeft in 2010 besloten om haar distributiecentrum annex hoofdkantoor te Zevenbergen in 2011 te verhuizen naar Waalwijk, waardoor op termijn verdere kostenbesparingen en uitbreidingsmogelijkheden worden gecreëerd.

## Kerstrapport 2010



# EMTÉ IN BEWEGING

***EMTÉ streeft ernaar om de beste versupermarkt van Nederland te zijn. Al een paar jaar wordt een positie in de top drie ingenomen.***

Zowel het aantal vestigingspunten als de identiteit van de EMTÉ-formule evolueren gestaag, geheel in lijn met het in 2009 opgestelde Masterplan.

In 2011 groeien we door naar 130 winkels, worden er 80 vestigingen verVerst, gaat 'Ons Huis EMTÉ' onze medewerkers nog meer betrekken en ligt de lat weer hoog.

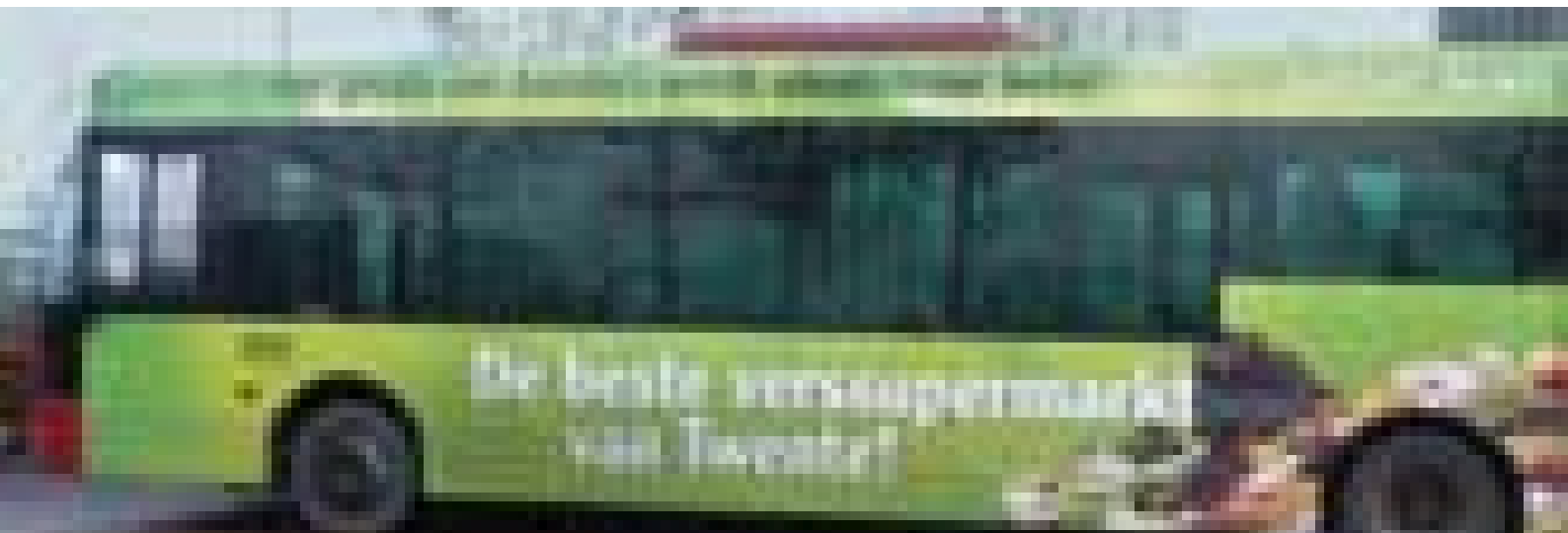
## **Groei en ontwikkeling: verVersen van onze eigen identiteit**

EMTÉ profileert zich als de beste in vers, met echt vriendelijke klantgedreven medewerkers en een concurrerend laag prijsniveau. Dit komt tot uitdrukking in de verVerste formule. Dat we deze beloften op onze eigen eigenwijze wijze waar kunnen maken maakt EMTÉ zo anders. Het zit 'm in de assortimentskeuzes en de toegevoegde waarde aan versproducten door onze medewerkers in de winkel. Denk hierbij aan onze vakslager die ter plekke de biefstuk snijdt, onze

ambachtelijke bakker, die zelf zijn chocoladebollen bereidt en tal van gezellige proeverijen in de winkel. Met vaste lage prijzen en de wekelijkse stunts in de voordeelstraat bij de kruidenierswaren bieden we een concurrerend laag prijsniveau voor onze klant. Ook komend jaar gaan we door met de ombouw, zodat eind 2011 nagenoeg alle EMTÉ-winkels verVerst zijn.

## **Groei door ondernemerschap: van Golf naar EMTÉ**

In 2010 is overeenstemming bereikt met de Golf ondernemers over de integratie in EMTÉ en is gestart met de ombouw. De resultaten van de eerste twaalf winkels zijn veelbelovend. De ondernemers kunnen zich prima vinden in de samenwerkingsvorm en klanten weten de overstap naar EMTÉ ook te waarderen, getuige de stijgende weekomzetten. Niet alleen door het beduidend lagere prijsniveau weten meer klanten de weg naar onze winkel te vinden, maar ook door de formule, die beter aansluit bij de natuurlijke gedrevenheid van de ondernemer en zijn team. In de openingscampagne worden het lagere prijsniveau en de aandacht voor ambacht en vers sterk benadrukt. Eind 2011 zullen alle Golf winkels omgebouwd zijn naar EMTÉ.







**3.612**  
ARTIKELN  
BLIJVEND  
IN PRIJS  
VERLAAGD!

**Wij zijn  
ververst!**

Lekker leven



## **Groei door overname: het goede van Sanders wordt alleen maar beter**

Door de overname van Sanders Supermarkten groeit EMTÉ met ruim 20 winkels en verwerft een dominante positie in Twente. Om die positie uit te bouwen nemen we de het goede van Sanders op in de EMTÉ formule, zoals het unieke vleesconcept waarbij verkocht wordt vanuit een toonbank. Uniek voor de versbeleving en hoogst persoonlijk. Het behoud van zulke elementen wordt benadrukt in de winkel en in de communicatiestrategie. We stellen bestaande klanten gerust en heten nieuwe klanten welkom. De eerste verVerste winkel te Hengelo is inmiddels open en is positief ontvangen.

**In 2011 groeien  
we door naar  
130 winkels**

# FOODSERVICE

(x € miljoen)

	2010	2009
Omzet	1.548,5	1.531,1
Bedrijfsresultaat	77,7	92,7
Netto geïnvesteerd vermogen	424,2	426,1

Volgens het Food Service Instituut Nederland is de foodservicemarkt in 2010 afgenomen met 2,0% tot € 17,8 miljard. De foodservicemarkt wordt gemeten in door consumenten bestede bedragen. Daarin zijn de btw en de toegevoegde waarde van onze afnemers begrepen.

Volgens berekeningen van het FSIN is de groothandelswaarde in 2010 eveneens met circa 2% afgenomen tot € 6,8 miljard. Wij schatten in dat de voor ons relevante marktsegmenten zelfs iets meer zijn afgenomen.

Uit het overzicht uit pagina 21 blijkt dat wij (autonoom) het meest in marktaandeel gestegen zijn. Wij zijn de enige grossier wiens omzet in 2010 met meer dan marginale cijfers is toegenomen. Bij alle concurrenten nam de omzet af of deze stabiliseerde zich hooguit. Onze omzet is in 2010 met 1,1% gegroeid tot € 1.548,5 miljoen. Exclusief de 53e week in 2009 (€ 25 miljoen omzet) nam onze omzet autonoom met 2,8% toe. Ons marktaandeel nam met 0,8% toe, na een vergelijkbare toename in het voorafgaande jaar. Met een marktaandeel van 18,2% zijn wij duidelijk marktleider, temeer daar nummer twee Lekkerland zijn hoge marktaandeel vooral te danken heeft aan tabaksverkopen in het petrolsegment. Bij de individuele distributievormen zelfbediening en bezorging moeten wij respectievelijk Metro en Deli XL nog net voor ons laten, hetgeen wij beschouwen als een mooie uitdaging voor verdere groei.

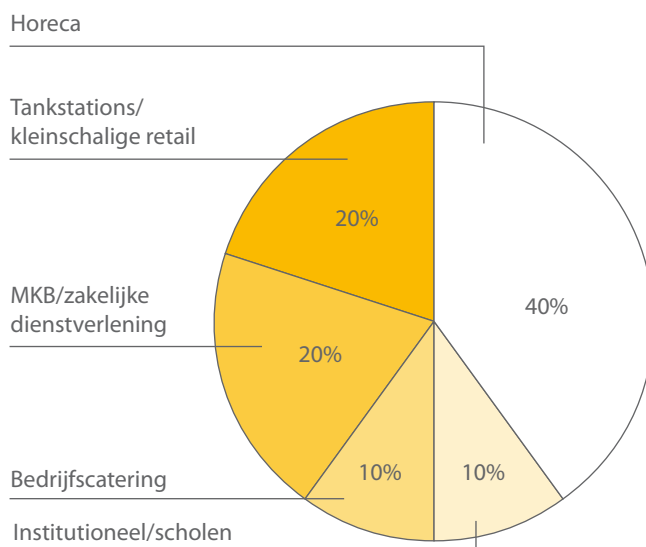
Onze keuze om in deze economisch lastige periode vol voor groei en marktpositie te gaan heeft dan ook het beoogde resultaat opgeleverd.

Van onze totale foodserviceomzet is € 1.270 miljoen of 82% (2009: 80%) betrokken in de foodservicemonitor. Bedrijfsmatige non-food en bepaalde klantengroepen (speciaalzaken, buurtsupers en een deel van het MKB) zijn niet in de foodservicemonitor begrepen. Dat betreft vooral zelfbedieningsomzet.

Wij hanteren twee merken in de foodservicemarkt. Van Hoeckel is de specialist voor de institutionele markt en Sligro bedient de overige segmenten. Om aan de specifieke wensen van de institutionele klanten tegemoet te kunnen komen, hebben wij deze klanten bij een afzonderlijke bedrijfsafdeling ondergebracht, dat overigens volledig gebruikmaakt van de centrale back-office-activiteiten van de Groep.

Met als doel meer onderscheidend vermogen richting onze klanten, heeft Sligro Food Group de beschikking over een aantal eigen productiebedrijven en een intensieve samenwerking met een aantal verspartners, waarin wij een minderheidsbelang hebben. Voor alle dagversgroepen opereren deze net als 100% dochter SmitVis onder de naam Sligro Fresh Partners. Bij onze eigen 100%-bedrijven zijn dat het convenience-bedrijf Culivers, visspecialist SmitVis en exclusief patisseriebedrijf Maison Niels de Veye. Onze verspartners zijn Smeding (AGF), Kaldenberg (vlees), Ruig (wild en gevogelte) en Verhoeven (kleinbrood). Oorspronkelijk was de focus vooral op Foodservice gericht, maar inmiddels is er op bepaalde assortimentsgroepen ook een substantiële afzet via onze supermarkten en bovendien groeit deze sterk.

## Onze foodserviceomzet is als volgt verdeeld over de verschillende hoofdklantencategorieën:



## Zelfbediening

Wij beschikken over 45 zelfbedienings-groothandels in Nederland. Deze kunnen op hoofdlijnen onderverdeeld worden in twee categorieën, met en zonder (volledige) dagversoperatie. De 'kleine' vestigingen (circa 5.000 m<sup>2</sup>) zonder dagversoperatie zijn overwegend gesitueerd in provinciesteden met een verzorgingsgebied van circa 100.000 inwoners. Om een dagversoperatie financieel succesvol te kunnen exploiteren, moet het verzorgingsgebied meer dan 200.000 inwoners omvatten en er kunnen dus in een grote stad ook meerdere vestigingen zijn, zoals dat bijvoorbeeld bij ons het geval is in Rotterdam (2) en 's Gravenhage (3). Onze grootste locaties hebben een oppervlakte tot zo'n 15.000 m<sup>2</sup>. Met deze gegevens als achtergrond kan berekend worden dat er in Nederland ruimte is voor ongeveer 55 vestigingen.

Dat betekent overigens niet dat onze groei-mogelijkheden bij zelfbediening beperkt zijn tot extra vestigingen. Integendeel, wij richten ons primair op verdere penetratie in bestaande marktgebieden en secundair op uitbreiding in nieuwe locaties. Wij verwachten de komende jaren enkele nieuwe vestigingen te openen, maar eveneens volop te investeren in uitbreiding en upgrading van bestaande vestigingen.

Er is veel verwantschap in marktbenadering tussen een supermarkt en een zelfbedienings-groothandel. Bij beiden hanteren wij een high-low marktbenadering door middel van een intensief promotieprogramma met onder andere speciale aanbiedingen en loyaliteits-programma's. Een belangrijk verschil is wel dat de klant in een supermarkt een min of meer anonieme consument is, terwijl de klant in een

**In Nederland is ruimte  
voor 55 Sligro vestigingen**



zelfbedieningsgroothandel een bekende zakelijke klant is. Daardoor kan er veel meer één op één marketing worden toegepast, ofwel 'met scherp schieten in plaats van met hagel'. We weten heel veel van onze zakelijke klanten en kunnen daardoor ook veel gericht communiceren. Eind 2009 nieuw aangeschafte 'business-intelligence'-software helpt ons daarbij steeds meer. Deze software en de kennis, die nodig is om daar in de praktijk goed gebruik van te kunnen maken, dragen duidelijk bij aan het commerciële succes van Foodservice, dus ook bij de bezorgactiviteiten.

## Verwantschap in businessmodel

Een tweede aspect van verwantschap tussen onze supermarkten en zelfbedieningsgroothandels is het businessmodel. In beide gevallen gaat het om strak georganiseerde filiaalbedrijfstructuren, die vanuit een centrale backoffice, inclusief centrale logistieke infrastructuur, worden aangestuurd. Dit geeft bovendien ten aanzien van eigen merken en exclusieve en rechtstreekse importen veel meer mogelijkheden. Sligro Food Group importeert dan ook veelal rechtstreeks en heeft haar inkopers regelmatig in allerlei uithoeken van de wereld zitten om topkwaliteit, innovatie en scherpe inkoop hand in hand te laten gaan. Het centrale backoffice model wordt door alle supermarktorganisaties in Nederland gehanteerd, maar bij zelfbedieningsgroothandels zijn wij de enige met dit model. Dat zal ongetwijfeld veel bijdragen aan het significante verschil in winstgevendheid met onze concurrenten. Een ander aspect wat aan de betere winstgevendheid bijdraagt, is de kwaliteit en gedrevenheid van onze medewerkers. Dat bleek ook erg duidelijk uit het jaarlijkse onderzoek van het blad Incompany waarin het oordeel van onze medewerkers werd vergeleken met een belangrijke concurrent op zelfbedieningsterrein.

Natuurlijk blijven wij de formules doorontwikkelen zowel qua assortiment, uitstraling, promoties, communicatie en prijszetting. Een bijzondere promotie in 2010 was de klantenspaaractie voor het kooktechniekenboek 'Chef @ Work', dat vervaardigd is in nauwe samenwerking met één van onze eigen medewerkers, culinair adviseur Albert Tielemans.

Ook aan al onze medewerkers (Sligro Food Group-breed) is de mogelijkheid geboden dit indrukwekkende boek te verkrijgen, want wij vinden het erg belangrijk om de bourgondische eetcultuur in onze organisatie verder te ontwikkelen.

Op investeringsgebied draaiden we weer op volle toeren. Nog net voor het jaareinde konden we het belangrijkste gedeelte van de uitbreiding van onze vestiging in Tilburg in gebruik nemen. Het heeft vijftien jaar geduld gekost, maar dan krijg je ook wat. Op een zeer goede locatie konden wij onze vestiging uitbreiden en upgraden naar een fraaie vestiging van ruim 10.000 m<sup>2</sup>. In de belangrijkste weken voor kerst leidde dat al tot een zeer forse toename van de omzet, terwijl de bouw slechts gedeeltelijk gereed is. Eerder in het jaar waren de vestigingen in Rotterdam-Zuid en Doetinchem al volledig gerestyled.

De vestiging in Roosendaal is net als Tilburg fors uitgebreid en voorzien van alle dagversgroepen, eveneens met een zeer positief effect op de omzet. In Breda hebben we de vestiging binnen de fysieke mogelijkheden maximaal uitgebreid en er is een upgrade doorgevoerd. In Breda is er enige overtegenwoordiging van zelfbedieningsgroothandels. De Sligro-formule heeft binnen acht jaar na opening aangetoond dat zij de kracht heeft om de nummer één positie in food over te kunnen nemen van concurrenten.

## Bezorging

De succesvolle operatie om de bezorgactiviteiten fysiek over te brengen vanuit onze zelfbedieningsvestigingen naar gespecialiseerde distributiecentra is in 2010 nagenoeg afgerond. De laatste stap betreft het in Q1-2011 onderbrengen van de bezorging uit de zelfbedieningsgroothandel in Alkmaar naar het distributiecentrum in Amsterdam. In Nieuwegein hebben we in het tweede kwartaal een nieuwe bezorgservicevestiging in gebruik genomen, die ondermeer de bezorging vanuit de vestigingen in Nieuwegein en Amersfoort heeft overgenomen.

## 'Groot Amsterdam'

In Amsterdam hebben wij vijf locaties samengevoegd in één compleet nieuw zeer groot distributiecentrum van 35.000 m<sup>2</sup>, ruim het dubbele van een normale vestiging. Deze mogelijkheid ontstond omdat de verhuurder ondermeer bereid bleek de hoge huurverplichting van één van de bestaande locaties over te nemen en omdat het huurcontract van de Inversco-locatie ultimo Q3-2011 afloopt. Een ander huurcontract is overgenomen door een ander bedrijf, het bestaande diepvries DC is verkocht en nog een ander huurcontract liep al in de loop van 2010 af. Dit project houdt veel meer in dan het alleen maar fysiek samenvoegen van vijf locaties. Het betekent daarenboven de volledige integratie van Inversco in de systemen van Sligro Food Group. Met name dit laatste heeft, in combinatie met de verhuizing in de zomer, tot nogal wat integratieproblemen geleid. Het gevolg daarvan waren tijdelijke extra kosten, om de kwaliteit van de dienstverlening op peil te kunnen houden. Het betekende daarnaast de vervroegde buitengebruikstelling van bestaande activa, hetgeen tot € 5 miljoen extra afschrijvingen heeft geleid. Het verlies op de verkoop van het diepvries distributiecentrum en een reservering voor de huurverplichting 2011 van het Inversco-pand vergden nog eens € 2 miljoen. Tezamen met de verhuiskosten en de tijdelijke extra kosten betekent dat al gauw een 'rekening' van € 10 miljoen, waarvan overigens meer dan de helft non-cash is. Gelukkig zijn de prestaties inmiddels weer op goed niveau en verbetert de efficiency met de dag. Het verder integreren van de systemen en transportroutes, alsmede het overhevelen van de bezorging uit Alkmaar, zal nog ongeveer een halfjaar vergen. Wij verwachten dat dit project medio 2011 afgesloten kan worden. Dat is conform de oorspronkelijke planning, al heeft het wel veel meer inspanning gekost dan verwacht.

De doelstelling om met dit project een aanzienlijk betere dienstverlening te bereiken, in combinatie met een forse kostenverlaging, blijft onverminderd overeind staan. In de loop van 2011 zal dat in toenemende mate uit de exploitatie blijken. We kunnen dan ons op groei gerichte beleid in deze belangrijke regio, die 10% van de Nederlandse foodservicemarkt omvat, weer oppakken.

Zoals bij Foodretail al gemeld, zal in het (dan) voormalige Sanders DC een bezorgvestiging worden gerealiseerd. Dit betekent in eerste instantie vooral dat bestaande omzet uit andere bezorgvestigingen naar dit DC wordt verplaatst, waarna wij verder willen penetreren in dit marktgebied. Bezorging komt daarmee in een zelfde positie zoals deze in zelfbediening al lang staat; er is een multipliceerbaar concept, dat door intensivering van het netwerk en schaalvergroting van bestaande vestigingen kan voorzien in de beoogde omzetgroei. Bezorging zal in de loop van 2011 over acht gespecialiseerde distributiecentra beschikken en twee combivestigingen in Maastricht en Vlissingen. Voor de regio Limburg zijn plannen in voorbereiding voor een eigen bezorgvestiging. Helaas is het afgelopen jaar veel tijd verloren gegaan, omdat de lokale overheid afspraken niet nakomt en teruguit-onderhandelen tot kunst heeft verheven. Vanuit onze bezorgvestigingen wordt circa € 800 miljoen omzet gerealiseerd. Omdat ongeveer 60% van de foodservicemarkt bezorgd wordt, heeft bezorging in de toekomst meer groeimogelijkheden. Bovendien is de bezorgmarkt veel meer gefragmenteerd doordat er veel kleine aanbieders zijn. Daar staat wel tegenover dat het rendement van bezorging lager is dan dat van zelfbediening, het geïnvesteerd vermogen overigens ook.

## 'PLOP'

In 2010 is gestart met de tweede fase van het PLOP-project (PapierLoos OrderPicken) in alle logistieke activiteiten van de Groep, te weten de foodservice-DC's, de foodretail-DC's en het centrale DC van de Groep. Het betreft een uitgekiend mobiel pick-to-light-systeem, waarmee nagenoeg foutloos meerdere kleine klantorders tegelijk kunnen worden verzameld. Bij dit project is ook veel aandacht besteed aan een vermindering van de fysieke belasting van de distributievakman. Het systeem leidt immers tot een forse productiviteitstoename, maar door slimme software kunnen wij voorkomen dat de fysieke belasting van de medewerkers daardoor teveel toeneemt.

In 2011 zal de tweede fase van dit project eveneens in toenemende mate zichtbaar worden in het rendement.

In 2010 is het in 2009 gestarte Vemaro-project op stoom gekomen. Het project betreft een gezamenlijke rookwarenonderpickcentrum met groothandel Bergsma. Vanuit dit centrum worden inmiddels (voor ons deel) alle bezorgvestigingen van Foodservice crossdock op klantniveau bevoorrad. Tevens verzorgt Vemaro de rookwaren voor een groot contract met Total. De distributie daarvan verloopt eveneens crossdock met de rest van het assortiment via Sligro. In 2010 is gebleken dat de kwaliteit van het orderverzamelproces ten opzichte van de oude situatie sterk verbeterd is, de kosten omlaag zijn gegaan en dat het werkkapitaal-beslag verminderd is. Uit een eind 2010 uitgevoerd onderzoek onder meer dan 1.000 bezorgklanten is gebleken dat onze inspanningen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren niet onopgemerkt zijn gebleven. Niet alleen onze totaalscore verbeterde significant, maar ook het absolute niveau stemt tot tevredenheid. Op de verbeterpunten waar we ons de laatste jaren op hebben gericht, is een aanzienlijk hogere waardering bereikt. We constateren ook dat onze interne prioritering voor verdere verbeteringen aansluit op de wensen van onze klanten. Dat geeft vertrouwen voor de toekomst.

Na veel juridische procedures lukte het defensiecateraar Pareto in 2010 eindelijk haar voormalige leverancier in te wisselen voor Sligro. Dit betreft een substantieel contract, dat met ingang van 2011 vanuit vier bezorglocaties wordt uitgeleverd. Naast prijs vormden onze mogelijkheden op ICT-terrein een belangrijke overweging voor de klant. Er is een speciale projectorganisatie opgezet om dit contract, waarmee de bezorgomzet met circa 5% toeneemt, te kunnen managen.

Vorig jaar kondigden wij al het plan aan om, in afwijking van het oorspronkelijke plan, Inversco volledig te integreren. Inmiddels is Inversco opgesplitst in een institutionele tak, die geïntegreerd wordt in Van Hoeckel en een horecatak, die geïntegreerd wordt in Sligro, zoals hiervoor beschreven in het project 'Groot Amsterdam'. Er zijn forse vorderingen gemaakt op dit terrein, maar we zullen zeker nog het hele jaar 2011 nodig hebben om Van Hoeckel nieuw op de kaart te zetten in de institutionele markt. Van Hoeckel heeft in 2010 een nieuw managementteam gekregen dat, onder de projectnaam Van Hoeckel 2.0, een lange termijn plan uitgewerkt heeft dat gericht is op een versterking van onze positie in de institutionele markt. Daarbij worden

de mogelijkheden van inschakeling van de BS-locaties en productiebedrijven nadrukkelijk meegenomen, want tot op heden hebben we nog lang niet alle mogelijkheden van de Groep op institutioneel terrein volledig benut. De gewijzigde klantbehoefte biedt hier veel extra mogelijkheden. Convenience, horecaformules, maar ook meer kleinschalige leveringen zijn daar voorbeelden van. Wij verwachten dat we in 2011 zodanige stappen kunnen zetten, dat we de komende jaren weer stevig gaan groeien in het institutionele segment, want we hebben daarvoor alles in huis.

## Productiebedrijven

Nadat we in 2009 de kleinschalige productie van maaltijden en maaltijdcomponenten hadden geconcentreerd bij Culivers in Amsterdam en de grootschalige bij Culivers in Eindhoven, was 2010 erop gericht deze positie verder uit te bouwen. Eindhoven heeft zich er met name op geconcentreerd om door middel van productontwikkeling het activiteitsniveau uit te bouwen. Dat was nodig, omdat wij grotendeels gestopt zijn met de levering van maaltijden aan gevangenissen. Dat paste immers niet in ons streven om toegevoegde waarde producten te leveren, maar gaf natuurlijk wel dekking aan de vaste kosten van de twee jaar geleden fors uitgebreide fabriek. Wij vernamen overigens via de media dat de gebruikers van de maaltijden in deze gevangenissen die wisseling betreuen, veel keuzevrijheid heeft men in een dergelijke inrichting echter niet! Eind 2010 is het verlies van dit omvangrijke contract al meer dan gecompenseerd door nieuwe producten. Belangrijker dan dat is dat die nieuwe producten het onderscheidend vermogen van de Groep versterken. In Foodservice gebruiken wij daarvoor het merk Meesterschap van het Huis en in Foodretail Heerlijckheden van Slager Piet. In alle gevallen betreft het samengestelde hoogwaardige convenienceproducten. Feit blijft dat in de foodservicemarkt, convenience als een mogelijkheid voor kostenbesparing wordt gezien, mits minimaal de kwaliteitsstandaarden worden gehandhaafd. In de foodretailmarkt kunnen onze productiebedrijven slechts toevoegingen leveren aan de bovenkant van het kwaliteitsspectrum van het assortiment, omdat er nu eenmaal veel prijsgedreven laagwaardig aanbod is van maaltijden en maaltijdcomponenten in het supermarktkanaal. Gelukkig geldt dat in wat mindere mate op visgebied. De horecawaliteitsproducten van ons visbedrijf SmitVis vinden immers in toenemende mate hun weg naar de EMTÉ-supermarkt.



**Door middel van  
productontwikkeling het  
activiteitsniveau uitbouwen**

# ORGANISATIE EN MEDEWERKERS

- Afdwingen van onderlinge samenwerking om gericht synergievoordelen te behalen voor de Groep.
- Borgen van belangrijke cultuurelementen zoals betrokkenheid, trots en passie, kostenbewustzijn, collegialiteit, plezier in het werk, ondernemerschap en probleemoplossend vermogen.
- Vasthouden aan de werking van een informele organisatie waarin korte lijnen bijdragen aan slimme en snelle oplossingen in het dagelijks werk.
- Handhaven van klantgerichtheid en klantvriendelijkheid als vanzelfsprekende werkhouding van alle medewerkers.
- Stimuleren van het laten groeien van medewerkers door het aanbieden van een gestructureerd en uitdagend opleidings- en management development-traject.

## Doelstellingen

- Aangaan van duurzame arbeidsrelaties als betrouwbare en professionele werkgever.
- Hooghouden van de trots op Sligro Food Group door intensieve communicatie en door het delen van succes.
- Creëren van een prettige en veilige werkomgeving waarin medewerkers van diverse komaf zich thuis kunnen voelen.

De afdeling Personeel & Organisatie is de afgelopen jaren volop in ontwikkeling. In het verleden werd deze afdeling min of meer 'in de lijn' gezet, dus had een hoog uitvoerend karakter. Daardoor ging de 'productie' van mutaties uiteindelijk de overhand krijgen. We zitten nu in een migratiefase, waarin de uitvoering van het personeelsbeleid nadrukkelijk door de lijn wordt uitgevoerd en P&O zich ondersteunend en coachend opstelt.

Tegelijkertijd is een proces in gang gezet om de 'productie' verder te stroomlijnen, want in een bedrijf met 10.000 medewerkers met heel veel kleine contracten zijn er geweldig veel mutaties te verwerken.





**Het geeft een  
kick als je het streven  
qua omzet haalt!**  
Stef Prinsen

In de loop van 2011 zullen wij geleidelijk gebruik kunnen gaan maken van de eind 2010 aangeschafte E-HRM software. In 2010 is veel aandacht besteed aan de voorbereiding in de vorm van gedetailleerde organisatieschema's en proces- en procedurebeschrijvingen. Het volledig benutten van alle mogelijkheden zal jaren vergen en veel bijdragen aan de efficiency, maar meer nog aan de kwaliteit van de informatie, zowel in het interne proces als naar onze medewerkers. Alle (negatieve) verwachtingen over de gevolgen van de crisis op de arbeidsmarkt werden gelogenstraft. Op bepaalde delen van de arbeidsmarkt blijft er zelfs krapte bestaan, maar gelukkig helpen onder andere Poolse medewerkers het Nederlandse transport- en logistieke systeem in de lucht te houden. Wij zijn tevreden over de inzet van deze medewerkers. Wij werken samen met twee daarin gespecialiseerde bureaus en hebben afspraken gemaakt over de relatief duurzame inzet van deze medewerkers en zien bijvoorbeeld ook toe op de kwaliteit van de huisvesting. Wij streven ernaar deze medewerkers als 'normale' vaste medewerkers te behandelen, waarbij wij wel beseffen dat ze meestal geen vaste arbeidsrelatie beogen, omdat dat een permanente verhuizing naar Nederland inhoudt. Overigens heeft daar inmiddels een twintigtal medewerkers wel voor gekozen. Deze aanpak leidt ertoe dat deze medewerkers graag en relatief langdurig voor ons willen werken en we dus ook langer gebruik kunnen maken van specifieke Sligro Food Group ervaring. Krapte op de arbeidsmarkt ervaren wij overigens niet alleen op logistiek terrein, maar omdat logistieke functies bij ons veel voorkomen, hebben we er op dat gebied het meeste last van.

## Sligro Food Group op de kaart

Sligro Food Group komt steeds meer op de kaart te staan als vooraanstaande onderneming in de food. Onze beursnotering helpt daarbij, want die geeft extra aandacht en transparantie over beleid en financiële positie en dat wordt op prijs gesteld. Soms staan wij er versteld van hoe diepgaand sollicitanten het jaarverslag of de corporate website hebben bestudeerd en die informatie in hun sollicitatieoverwegingen hebben betrokken.

Hoger opgeleiden weten Sligro Food Group ook steeds beter te vinden en wij spannen ons in toenemende mate in om ons bedrijf op allerlei wijzen onder de aandacht te brengen, want de demografische ontwikkelingen spelen werkgevers niet in de kaart. Werving en selectie verloopt steeds meer via internet.

Onze vacaturesite wordt druk bezocht en steeds meer kandidaten laten zich registreren en worden geëntendeerd op passende vacatures door middel van een 'job alert'.

## Medewerkerstevredenheid

Omdat medewerkers zo belangrijk zijn voor het succes van Sligro Food Group meten we regelmatig onze medewerkerstevredenheid. In 2010 hebben we de uitkomsten van het onderzoek uit 2009 besproken op de individuele locaties en gediscussieerd over verbetermogelijkheden. Veel aandacht is met name besteed aan de invloed van leiderschap en leiderschapsprofielen op medewerkerstevredenheid hetgeen weer doorvertaald is in trainingen voor leidinggevenden. Wij streven er ook naar om de communicatie met medewerkers verder te verbeteren en binnen de afdeling personeel en organisatie is daarvoor een speciale medewerker aangenomen. Dat gebeurt onder andere via het maandelijkse medewerkersmagazine sliM en via speciale edities van dit blad, bijvoorbeeld voor de nieuwe medewerkers van Sanders of een special over de medewerkersparticipatieregeling. In 2011 zal er een speciale pensioensliM verschijnen. Wij onderzoeken de mogelijkheden om sociale media in te passen in het communicatiebeleid. Bij de overname van Sanders hebben we hierbij onder andere gebruik gemaakt van twitter.

Ook in 2010 waren er op diverse locaties weer sociale gevolgen verbonden aan noodzakelijke maatregelen om de bedrijfsprocessen te stroomlijnen. In Amsterdam is een sociaal plan afgesloten over de gevolgen van het in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling beschreven project 'Groot Amsterdam'. In totaliteit waren circa 450 medewerkers, al dan niet in (vast) dienstverband betrokken bij deze samenvoeging. Meer dan 100 daarvan waren werkzaam bij activiteiten, die overgedragen zijn aan onze Fresh Partners. Wij zijn ondersteunend geweest aan de daarvoor weer specifiek afgesloten sociale plannen met onze Fresh Partners. Primair uitgangspunt bij een sociaal plan bij ons is een werk naar werktraject en een daarbij behorend mobiliteitsplan. Het probleem is zelden de beschikbaarheid van een passende baan bij Sligro Food Group, maar wel de locatie van die baan.

Eén van de maatregelen, die voor de afbouw in Amsterdam is toegepast, is het rekruteren van een belangrijk deel van de bezetting van de nieuwe bezorgservice in Nieuwegein uit de regio Amsterdam. Daarmee is niet alleen een potentieel sociaal probleem

voorkomen maar we konden daardoor ook beginnen met een ervaren club mensen. Doordat anticiperend op de beoogde personeelsvermindering (te) veel gebruik werd gemaakt van flexkrachten kon door afbouw en indienstname van flexkrachten een betere verhouding vast/flexibel bewerkstelligd worden. Een tweede relatief omvangrijk sociaal plan is afgesloten voor de (toekomstige) sluiting van het hoofdkantoor van Sanders en de overgang van het retaildistributiecentrum naar een bezorgservice. Dat betekent ook een overgang van grootschalige interne distributie naar kleinschalige klantendistributie. Door medewerkers in andere locaties te laten zien wat dat in de praktijk inhoudt hebben we ze enthousiast gemaakt voor de toekomstige werkomgeving. Hoewel de overname van Sanders door Sligro Food Group relatief beperkte invloed heeft op de totale werkgelegenheid, is er toch een aantal functies dat ter plekke vervalt. De aanpak van de sociale gevolgen hiervan is vergelijkbaar met die van het project in Amsterdam. Met al deze medewerkers zijn gesprekken gevoerd en ze hebben of een alternatieve functie aangeboden gekregen of worden begeleid naar werk buiten Sligro Food Group.



## Ziekteverzuim

Ziekteverzuim heeft onze permanente aandacht. In het verleden was dat een activiteit, die vooral vanuit de afdeling personeel en organisatie werd geïnitieerd. Tegenwoordig treedt deze afdeling vooral coördinerend en faciliterend op en zijn de primaire beheersactiviteiten in de lijnorganisatie ondergebracht. Leidinggevenden worden getraind in een verzuimaanpak, die er vooral op gericht is op wat mensen (nog) wel kunnen. Voor zover de zieke medewerkers mobiel zijn, blijven we ze zoveel mogelijk bij het werk betrekken, eventueel door middel van alternatieve werkzaamheden.

De omvang van het verzuim is nog steeds beheersbaar in onze onderneming, maar het percentage over 2010 ad 4%, stemt ons bepaald niet tot tevredenheid.

De lat ligt hoog op dit terrein of misschien is het beter om hier te spreken over het verlagen van de lat, want we willen het verzuim verlagen.

Dit is zeker één van de redenen om uit het collectieve stelsel voor gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (WGA) te stappen en ons daarvoor privaat te verzekeren.

Boekhoudkundig halen we daarmee kosten naar voren door de overgang van een soort omslagstelsel naar een soort rentedekkingsstelsel. Op de wat langere termijn worden we meer verantwoordelijk voor de uitkomsten van ons eigen begeleidings- en re-integratiebeleid en

worden daardoor hopelijk beloond voor onze eigen inspanningen. Het zelf meer risico dragen noopt wel tot aanpassing van de backofficeprocessen van onze personeelsafdeling.

Helaas zijn wij hiermee nog niet verlost van de meest bureaucratische instelling van Nederland, het UWV, want de medewerking daarvan bij individuele cases is ronduit teleurstellend. Er zit vaak niets anders op dan de rechter in te schakelen.

## Competitie

In belangrijke delen van ons bedrijf wordt in teamverband gewerkt. Net zoals op het sportveld vinden veel medewerkers het werken in een positief competitieve omgeving stimulerend. Daarom organiseren wij veel competities, waarmee teams beloond kunnen worden voor hun prestaties, met als absolute hoofdprijzen de EMTÉ en Sligro winkelwedstrijden.

Over 2010 ging de eeuwige roem naar de vestigingen in respectievelijk Echt en Nieuwegein.

Wij vinden het belangrijk dat medewerkers ook buiten het werk om samen activiteiten ondernemen, al dan niet met hun partners en of gezinnen. Natuurlijk stellen wij hiervoor een deel van de benodigde middelen ter beschikking. Het samen activiteiten ondernemen

**Hoogtepunt:  
viering van 75-jarig  
bestaan in De Efteling**

bepert zich niet alleen tot de eigen vestiging of afdeling. De Limburgse Sligro- en EMTÉ-vestigingen kozen ervoor om gezamenlijk een groots schuttersfeest te organiseren, om maar een voorbeeld te noemen. Absoluut hoogtepunt van het jaar op dit terrein vormde de viering van het 75-jarig bestaan van Sligro Food Group in de Efteling. Circa 13.000 medewerkers en gezinsleden van deze medewerkers maakten er een absolute topdag van, die we op typische Sligro-wijze bij deze belangrijke klant hebben gevierd. We werden overstelpt met positieve reacties. Dat is bevorderen van emotionele binding met ons bedrijf. Euro's alleen zullen dat nooit kunnen bewerkstelligen.

## Opleiden en ontwikkelen

Zoals altijd blijft opleiden en ontwikkelen een belangrijk aandachtspunt bij Sligro Food Group. Werken aan de kwaliteit van medewerkers is belangrijk voor de medewerkers zelf en getuigt van professioneel werkgeverschap. Het zorgt er voor dat de medewerker structureel inzetbaar blijft in steeds wijzigende omstandigheden. Daartoe stellen we functieprofielen op over wat iemand moet kennen en kunnen. Op basis van profielen wordt een opleidingstraject ontwikkeld, vaak in samenwerking met het regulier onderwijs. Dit jaar hebben we de opleiding professioneel medewerker supermarkt ontwikkeld en toegevoegd aan ons opleidingspectrum.

Deze opleidingen op MBO-niveau bestaan uit theorie en praktijkoefeningen. Intern hebben we coaches opgeleid voor de begeleiding. Het niveau van onze opleidingsprogramma's is vooraanstaand in de branche. Dit jaar is de Sligro-vestiging in Emmen leerbedrijf van het jaar geworden (kenniscentrum handel) en de EMTÉ-supermarkt Middelburg Magistraat kreeg die prijs van SVO. In beide gevallen is onze brede aanpak nadrukkelijk benoemd.

Aan de kernwaarden van de formule EMTÉ, zoals gesymboliseerd in 'ons huis EMTÉ' is en wordt eveneens veel aandacht besteed. Maandelijks wordt daartoe een speciaal thema belicht. In het opleidingsaanbod is veel ruimte vrijgemaakt voor versgroepen. Voor brood is zelfs een schitterende opleidingslocatie ingericht bij een leverancier.

De bakkers van EMTÉ worden daar in een goede leeromgeving de fijne kneepjes van het bakkersvak bij EMTÉ bijgebracht.

## Ondernemingsraad

Binnen Sligro Food Group is er sprake van één ondernemingsraad. Wij zijn immers één geïntegreerd bedrijf. De huidige samenstelling bestaat reeds voor het derde jaar en je merkt aan de wijze waarop kritisch wordt gediscussieerd en meegedacht, dat door deze ervaring de kwaliteit van het overleg nog beter wordt. Wij hebben een jarenlange traditie van een kritische, maar met het groepsbelang meedenkende ondernemingsraad en daar zijn wij heel tevreden mee. Op deze wijze voegt medezeggenschap ook daadwerkelijk veel toe aan de kwaliteit van de onderneming.

## Arbeidsvoorwaarden

Nagenoeg alle medewerkers van Sligro Food Group vallen onder de cao voor de Groothandel in Levensmiddelen met uitzondering van de medewerkers van EMTÉ, die onder de cao voor Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen vallen. De groothandel-cao had een looptijd tot 1 oktober 2010 en de grootwinkelbedrijf-cao loopt nog door tot 1 april 2011. In de eerste cao zijn de salarissen tijdens de looptijd van 15 maanden met 1,0% structureel en 0,5% incidenteel verhoogd en in de éénjarige Grootwinkelbedrijven-cao met 1,0%. Het afsluiten van cao's voor de groothandel verloopt de laatste jaren moeizaam en met grote vertraging. Vorig jaar bleken de vakorganisaties niet bereid het mede door henzelf bereikte onderhandelingsresultaat voor te leggen aan de leden. Dat onderhandelingsresultaat hield onder meer een loonsverhoging in van 1% structureel en 1% incidenteel, alsmede een modernisering van de werkvenstersafspraken. Uiteindelijk is de modernisering van de werkvenstersafspraken van tafel gehaald en is de incidentele loonsverhoging verlaagd tot 0,5%. Tijdens de huidige onderhandelingen voor een nieuwe cao doet zich weer een vergelijkbare discussie over werkvenstersafspraken en -toeslagen voor en het blijkt ook moeizaam om afspraken te maken over de problematiek van het bedrijfstakpensioenfonds. Daardoor is de cao inmiddels weer geruime tijd verstreken en hopen we dat er in de loop van het eerste kwartaal 2011 nieuwe afspraken kunnen worden gemaakt. Het lijkt erop dat de vakorganisaties veel meer vasthouden aan traditionele waarden dan onze werknemers. Het kan bijna niet anders dat dit samenhangt met een vergrijzend ledenbestand. In de lopende eenjarige Grootwinkelbedrijven-cao is nagenoeg alleen een nieuwe loonparagraaf overeengekomen.

Het gemiddelde personeelsbestand ontwikkelde zich de afgelopen jaren als volgt:

	<i>FTE's gemiddeld</i>			<i>Personen gemiddeld</i>		
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Foodretail</b>						
Groothandel <sup>1)</sup>	317	346	401	477	485	562
Supermarkten	2.344	2.163	2.171	5.146	4.831	4.967
	<b>2.661</b>	<b>2.510</b>	<b>2.572</b>	<b>5.623</b>	<b>5.316</b>	<b>5.529</b>
<b>Foodservice<sup>2)</sup></b>	<b>2.852</b>	<b>3.042</b>	<b>3.028</b>	<b>3.552</b>	<b>3.653</b>	<b>3.632</b>
<b>Totaal</b>	<b>5.513</b>	<b>5.552</b>	<b>5.600</b>	<b>9.175</b>	<b>8.969</b>	<b>9.161</b>
<b>Vestigingen<sup>3)</sup></b>	<b>3.545</b>	<b>3.469</b>	<b>3.446</b>	<b>6.785</b>	<b>6.510</b>	<b>6.599</b>
Productiebedrijven	191	211	240	203	224	259
Distributiecentra <sup>4)</sup>	1.267	1.324	1.360	1.630	1.635	1.698
Hoofdkantoren	510	548	554	557	599	605
<b>Totaal</b>	<b>5.513</b>	<b>5.552</b>	<b>5.600</b>	<b>9.175</b>	<b>8.969</b>	<b>9.161</b>

1) Inclusief logistiek totaal retail. 2) Inclusief centrale overhead, centraal distributiecentrum en productiebedrijven. 3) Zowel zelfbedienings-groothandels als eigen supermarkten. 4) Het centrale distributiecentrum en de specifieke distributiecentra van Foodretail en Foodservice.

Het gemiddeld personeelsbestand is in 2010 autonoom maar beperkt gewijzigd. De overname van Sanders voegt op jaarbasis bijna 500 fte en circa 1.000 personen aan ons personeelsbestand toe. Omdat Sanders vanaf het vierde kwartaal 2010 in de cijfers wordt betrokken, belooft het effect op het gemiddelde personeelsbestand in 2010 op fte-basis circa 125.

**Sanders voegt  
1.000 mensen aan ons  
personeelsbestand toe**

Wij streven ernaar om in hoge mate gebruik te maken van eigen medewerkers en slechts in relatief beperkte mate van uitzendkrachten en Euroflexkrachten, voornamelijk uit Polen, gebruik te maken. In het jaar 2010 was er sprake van een toename van circa 70 flexibele medewerkers in Foodservice, onder meer in verband met de samenvoeging in Amsterdam. Zoals hiervoor vermeld zijn circa 100 functies overgedragen aan onze Fresh Partners.

We worden voor het tweede jaar op een rij geconfronteerd met ongunstige externe factoren voor de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit (omzet per fte). Er moet meer werk verricht worden, voor dezelfde omzet door prijsdruk in de markt. Bovendien neemt de gemiddelde bezorgomvang per stop bij Foodservice af door de marktontwikkeling. Het maakt voor ons maar weinig uit in kosten per stop of wij een paar procent meer of minder leveren. Ondanks deze ongunstige externe omstandigheden waren we in 2010 in staat om de arbeidsproductiviteit verder te doen stijgen. Afgezien van het Sanders-effect zal het personeelsbestand in 2011 maar beperkt wijzigen.

## Pensioenfondsen

Net zoals dat bij veel bedrijfstak- en ondernemingspensioenfondsen het geval was, stond ook de financiële positie van het ondernemingspensioenfonds Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group in 2010 fors onder druk. Bij dit fonds zijn de meeste medewerkers, die onder de groothandel-cao vallen, aangesloten. De financiële positie stond vooral onder druk van de gedaalde rente en de toegenomen levensverwachting. Daardoor had het fondsbestuur al in 2009 besloten om de premie in 2010 te verhogen naar het bedrijfstakniveau. Uiteraard is tevens een herstelplan bij de toezichthouder ingediend. Door ontwikkelingen op de financiële markten en de publicatie van nieuwe levensverwachtingen raakte het pensioenfonds achter op het herstelplan. Daarom heeft het bestuur in overleg met het bedrijf besloten tot ingrijpendere maatregelen, waarbij de lasten evenwichtig over werkgever, actieve werknemers en gepensioneerden en overige inactieve werknemers zijn verdeeld. Sligro Food Group heeft éénmalig € 6 miljoen extra bijdrage betaald. De actieve werknemers zullen de komende drie jaar, jaarlijks circa € 1 miljoen extra pensioenpremie betalen. De inactieve werknemers zullen de komende jaren 6 procentpunt van hun toekomstige indexatie moeten missen, zodra die weer aan de orde zou zijn. Deze maatregelen zijn er niet primair op gericht om korting op pensioenaanspraken te voorkomen,

al neemt de kans hierop door deze maatregel waarschijnlijk wel fors af. Door de maatregel wordt ervoor gezorgd dat er weer sneller mogelijkheden voor indexatie ontstaan. De meeste van onze werknemers hebben door de aard van de werkzaamheden immers relatief lage beloningen. Indien de pensioenaanspraken langdurig niet geïndexeerd zouden worden, zou dat op termijn tot een zodanige erosie van pensioenafspraken kunnen leiden, dat werknemers na pensionering een te laag pensioen om van te leven zouden krijgen. De getroffen extra maatregelen en de stijging van de rente en aandelenkoersen op het einde van het jaar hebben ervoor gezorgd dat de dekkingsgraad van het fonds ultimo 2010 naar verwachting is toegenomen tot 110, na een dieptepunt eind augustus van 92. Dat betekent dat het fonds nog steeds in reservetekort is, maar geen dekkingstekort meer heeft. Belangrijk is ook dat de structurele herstelkracht verbeterd is door de getroffen extra maatregelen. De ontwikkeling van de financiële markten blijft overigens een forse invloed houden op de pensioensituatie. In toelichting 5c op pagina 106 van de jaarrekening wordt uitvoerig stil gestaan bij de pensioenregelingen.

## Medewerkersparticipatie

De Groep hanteert voor haar medewerkers al vele jaren een winstdelingsregeling, die afhankelijk is van de groeps winst als percentage van de omzet. Dit jaar nam het percentage door de resultatenontwikkeling af van 2,7% in 2009 tot 2,5% in 2010. De nettowinst daalde immers bij een toegenomen omzet. De totale winstdeling beliep een bedrag van € 2,7 miljoen, exclusief werkgeversheffingen (2009: € 3 miljoen). Zoals altijd wordt dit bedrag omgezet in Sligro Food Group-aandelen als extra stimulans voor ons medewerkersparticipatieprogramma. Het personeel (exclusief directie) beschikt mede daardoor over 1.309.000 aandelen met een totale waarde van € 30 miljoen. Wij maken voor deze regeling gebruik van de faciliteit van de spaarloonregeling, waarover wij overigens een heffing van 25% verschuldigd zijn. Wij horen regelmatig signalen uit Den Haag over afschaffing van c.q. integratie hiervan in andere faciliteiten. Wij hopen dat er structureel iets blijft bestaan om het grote goed van medewerkersparticipatie te faciliteren, want Nederland loopt toch al niet voorop op dit terrein in internationale context. Op [sligrofoodgroup.nl](http://sligrofoodgroup.nl) is de exacte inhoud van de regeling zichtbaar, maar meer nog kan iedereen de unieke wijze zien, hoe wij met medewerkersparticipatie omgaan, erover communiceren en hoe het leeft bij onze medewerkers.

**Wat komt er uit de zee  
en hoe ga ik er verantwoord  
mee om?**

Romy van der Vlist





# MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDELIJK ONDERNEMEN

## De concretisering

In juli 2010 publiceerden wij ons gecombineerd maatschappelijk en sociaal verslag. Dat verslag bericht over de manier waarop Sligro Food Group maatschappelijk verantwoord onderneemt. Wij beschrijven onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen en geven voorbeelden van hoe wij die visie praktisch invullen, welke keuzes wij maken en welke doelen wij stellen. Het volledige verslag is ook gepubliceerd op onze corporate website [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl). Binnen Sligro Food Group gaan maatschappelijk verantwoord ondernemen en bedrijfseconomisch rendement hand in hand. Het goede van die aanpak is dat ook bij economische tegenwind maatschappelijk verantwoord ondernemen hoog op de agenda blijft staan. Voor ons hoort maatschappelijk verantwoord ondernemen bij een professionele en duurzame vorm van ondernemerschap.

Het is een goede gewoonte om ook in dit financieel jaarverslag in een hoofdstuk verslag te doen van de actuele ontwikkelingen, onze werkwijze en de concrete onderwerpen waarop wij ons de komende periode zullen focussen.

## Visie op MVO, hoe wij werken

Tot de meerwaarde van Sligro Food Group rekenen we niet alleen puur financiële prestaties. Naast geld

verdienen spelen thema's als werkgelegenheid, gezondheid, medezeggenschap, voedselveiligheid, sponsoring van maatschappelijke doelen, medewerkersparticipatie, energie, milieu en sociaal-maatschappelijke vraagstukken een grote rol.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoording zijn brede en veelomvattende begrippen. De laatste jaren zie je dat de gebruikte definities van MVO steeds meer naar elkaar toe groeien. Het meest gangbaar wordt de Triple P-benadering die zich richt op people, planet en profit.

Dit biedt bedrijven, overheden en NGO's een handvat bij de invulling van hun programma's. MVO-Nederland stelt dat "MVO een integrale visie op ondernemerschap is, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied." Wij herkennen onze visie in deze omschrijving van MVO-Nederland. Het nastreven van winst en continuïteit is misschien wel dé ultieme vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Immers, zonder ons bedrijf hebben onze medewerkers geen werk, onze leveranciers geen afnemers, onze klanten geen leverancier, onze aandeelhouders geen aandelen en de overheid geen belastingafdrachten. Ons doel streven wij na door ons primair te richten op onze klant.

## Onze klant staat voorop

Onze klant staat voorop, want die zorgt ervoor dat alle andere stakeholders aan 'hun trekken' kunnen komen. Wij zijn van mening dat dit gepaard moet gaan met een aantrekkelijk rendement voor aandeelhouders, met verantwoord omgaan met 'de maatschappij' en dat de groeistrategie tot ontplooiingsmogelijkheden voor onze medewerkers moet leiden. Wij streven ernaar om relatief minder belastend voor het milieu te zijn, onder meer door daar bij inkoopprocedures en inkoopafspraken alsmede bij investeringen in materieel en gebouwen nadrukkelijk rekening mee te houden. Bij het maken van keuzes op basis van onze strategie wordt altijd het maatschappelijk verantwoord ondernemen nadrukkelijk meegenomen. Enkele jaren geleden schreven wij in onze visie op MVO 'Van rationeel moeten naar emotioneel willen'. Hierin kwam naar voren dat binnen Sligro Food Group maatschappelijk bewust en verantwoord ondernemen geen kwestie is van 'rationeel moeten', maar van 'emotioneel willen'. Wij streven al jarenlang duurzame relaties met klanten, medewerkers, partners en leveranciers na.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is volgens ons een bewuste manier van samenwerken, gebaseerd op 'emotioneel willen'. Het afgelopen jaar zijn duidelijke stappen gezet in het meer concretiseren van ons MVO-beleid. Emotie en dus authenticiteit en kwantificeerbare doelen gaan daarbij prima hand in hand. Ook externe partijen, NGO's en de financiële wereld dringen steeds meer aan op kwantificeerbare doelen. Dit heeft ons inziens wel nuancering nodig. Soms lijkt het doel een doel op zich te worden en is de scherppte minder van belang, als je maar iets roept. Soms ook lopen er zoveel thema's en factoren (groei van een organisatie)

door elkaar, dat het definiëren van doelen erg lastig is. Daarentegen heeft het proces van meer concretiseren ook onze organisatie veel energie en enthousiasme gebracht.

Vorig jaar schreven wij hier over de instelling van een MVO Stuurgroep. Hierna leest u over de concrete aanpak, doelstellingen en eerste resultaten. Het nadenken en het willen maken van juiste keuzes worden ingebed in de organisatie en daardoor krijgt het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer een plaats en een gezicht binnen onze organisatie.

## Aanpak, doelstellingen en borging

Onze aanpak voldeed als start van onze duurzaamheidsactiviteiten en zette een bewustwordingsproces in gang. Inmiddels zijn wij, zoals hierboven beschreven, in een volgende fase waarin wij doelstellingen formuleren, meten en toetsen. Daarbij blijven wij het belangrijk vinden om MVO 'in de genen' te houden en er geen trucje van te maken. Dat vraagt een andere aanpak dan voorheen. Omdat er ook beleidsmatige en operationele keuzes gemaakt moeten worden, is in 2009 de MVO Stuurgroep samengesteld met functionarissen die binnen Sligro Food Group eindverantwoording op deelgebieden dragen, onder leiding van de directievoorzitter.

De samenstelling van de overige leden van de MVO Stuurgroep is afgestemd op de MVO hoofdgebieden die wij voor Sligro Food Group geformuleerd hebben:

- Inkoop.
- Energie.
- Afval/milieu.
- Logistiek.
- Personeel.
- Voedselveiligheid.

In juni 2010 is door de MVO Stuurgroep een onderwerpenkeuze gemaakt en zijn de prioriteiten vastgesteld. De hierna beschreven speerpuntprojecten hebben de eerste prioriteit gekregen en zijn de concrete onderwerpen waaraan wij momenteel werken. Alle projecten zijn opgestart en met een aantal zijn wij inmiddels in de uitvoeringsfase. Deze speerpuntprojecten zijn voorzien van concreet meetbare doelstellingen. Daarnaast ontstaan er in de organisatie op tal van plaatsen MVO-gerelateerde activiteiten. Deze kunnen uitgroeien tot speerpuntprojecten voor de komende jaren.



**MVO krijgt steeds  
meer een plaats**

Na het uitbrengen van een aantal jaarverslagen ervaren wij steeds meer dat het afleggen van verantwoording op het brede terrein van duurzaamheid niet per definitie gekoppeld hoeft te zijn aan een kalenderjaar. Duurzaamheidsprojecten zijn vaak van 'lange adem', jaaroverschrijdend en kennen geen boekjaar. In 2010 hebben wij nog één keer een volledig verslag uitgebracht. Met ingang van 2011 zullen wij regelmatigertussentijds verslag doen over de voortgang van onze activiteiten. Dat zullen wij doen in leesbare, relatief korte, gedrukte uitgaven en via onze corporate website [www.sligrofoodgroup.nl](http://www.sligrofoodgroup.nl). In het jaarlijkse financieel verslag zal steeds in een specifiek hoofdstuk een verkorte MVO-rapportage worden opgenomen.

## **Wij stellen uw mening op prijs**

Wanneer u opmerkingen of vragen heeft over ons MVO-beleid of onze werkwijze, dan bent u van harte

uitgenodigd met ons contact op te nemen, bij voorkeur via [mvo@sligro.nl](mailto:mvo@sligro.nl).

## **Actuele speerpuntprojecten**

### **Aansluiten bij BSCI (Business Social Compliance Initiative)**

BSCI is een non-profit organisatie die zich inzet voor eenduidige regelgeving en het monitoren van corporate social responsibility. Het hoofdkantoor van deze organisatie, die is voortgekomen uit de FTA (Foreign Trade Association) staat in Brussel. Alle retail-, merk-, import- en tradingbedrijven die lid zijn van BSCI zetten zich in om werkomstandigheden in hun wereldwijde supply chain te verbeteren. De code of conduct van BSCI schrijft voor wat er van leveranciers wordt verwacht. De code staat voor een ontwikkelingsgerichte aanpak en wordt door de leden indien nodig aangescherpt.

Het betreft onder meer:

- Vrijheid van vereniging en het recht om gezamenlijk te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden.
- Geen discriminatie.
- Kinderarbeid is verboden.
- Minimumloon en/of standaardloon geldend voor de industrie wordt betaald .
- Werkuren voldoen aan de nationale wet en overschrijden niet 48 uur regulier + 12 uur overwerk.
- Geen gedwongen werk en disciplinaire maatregelen.
- Werkomgeving is veilig en gezond.
- Het milieu wordt gerespecteerd.
- Sociaal beleid.
- Beleid om omkoping en corruptie tegen te gaan.

BSCI leden leggen vast dat ze met ten minste  $\frac{2}{3}$  van hun inkoopvolume of leveranciers het verbetertraject in gaan en dit ook zullen laten monitoren door middel van audits. De eerste audit dient binnen drie jaar plaats te vinden, deze drie jaar gaan in vanaf het moment dat het bedrijf 6 maanden lid is. Na deze periode dient minimaal  $\frac{1}{3}$  van de leveranciers in zogenaamde risico landen een voldoende als auditresultaat te hebben. Na 5  $\frac{1}{2}$  jaar dient dit  $\frac{2}{3}$  te zijn.

### Doelstellingen

#### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Lid van BSCI en inventarisatie van leveranciers en inkoopvolume in risicolanden. In het najaar van 2010 zijn wij met dit zéér arbeidsintensieve project gestart en wij verwachten de eerste doelstelling te kunnen halen.

#### Per 01-07-2013 (na 3 jaar)

$\frac{1}{3}$  Van het inkoopvolume of van de leveranciers in risicolanden heeft een voldoende als auditresultaat.

#### Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

$\frac{2}{3}$  Van het inkoopvolume of van de leveranciers in risicolanden heeft een voldoende als auditresultaat.

## Diepvriesdagafdekking in supermarkten en ZB's

Met een dagafdekking van de vrieseilanden willen wij een aanzienlijke energiebesparing realiseren. Wij hebben zorgvuldig onderzocht en getest welke wijze van afdekken van diepvrieseilanden in onze supermarkten de optimale balans geeft tussen energiebesparing enerzijds en toegankelijkheid voor consumenten anderzijds. Daaruit bleek dat voor onze EMTÉ supermarkten een horizontale dagafdekking met brede schuifdeksels de beste oplossing is. Inmiddels zijn wij gestart met het aanbrengen hiervan. De eerst ervaring resulteert in een energiebesparing van 50%. In onze zelfbedieningsgroothandels wordt de optimale balans bereikt met een ander systeem. De in vergelijking met supermarkten lagere omgevingstemperatuur van de ruimte waarin de vrieseilanden geplaatst zijn, in combinatie met een ander volume van de verkoopverpakkingen (groothandel!), vraagt een andere oplossing.

**Aanzienlijke  
energiebesparing**

Die is gevonden in de vorm van half gesloten diepvries-eilanden met heetgasontdooing. In samenwerking met TNO is dit systeem getest en daaruit bleken dezelfde besparingsresultaten als in onze supermarkten.

### **Doelstellingen**

#### **Per 01-07-2011 (na 1 jaar)**

Eind 2011 zal 75% van alle EMTÉ supermarkten van dit systeem voorzien zijn. Eind 2012 zal dit 100% zijn. Inmiddels (ultimo 2010) hebben wij 35 projecten klaar en zijn daarmee op schema. Eind 2011 zullen wij minimaal 15 zelfbedieningsgroothandels van het nieuwe systeem hebben voorzien.

## **Videoconferencing**

Ons bedrijf heeft een omvang en landelijke spreiding die het mogelijk en zinvol maakt om technieken als video- en telefoonconferencing in te zetten. Dit bespaart reistijd en heeft daardoor een gunstig effect op de arbeidsproductiviteit. Daarnaast brengt het het aantal zakelijk te rijden kilometers terug, wat weer een gunstig effect heeft op de kosten van de zakelijk gereden kilometers en het milieu. Daarom starten wij met een test om hier ervaring mee op te doen.

### **Doelstellingen**

#### **Per 01-07-2011 (na 1 jaar)**

Technische benodigdheden zijn aangebracht en we maken er gebruik van.

#### **Per 01-07-2013 (na drie jaar)**

Afhankelijk van testresultaten verdere verdichting.

## **Nieuwe transporttechnieken (langer/hoger/stiller)**

Er zijn diverse nieuwe technieken op de markt die enerzijds een reductie van het aantal vervoersstromen teweegbrengen en daarmee ook kilometers besparen en CO<sub>2</sub>-uitstoot beperken en anderzijds het geluid kunnen reduceren. Sligro verplicht haar transporteurs hierin mee te gaan en deze, waar mogelijk, in te zetten. Verkrijgbaarheid en wettelijke regulering spelen hierin een belangrijke rol.

Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van de LZV (lange zware vrachtwagen) die op een beperkt aantal trajecten kan worden ingezet, afhankelijk van de benodigde overheidsvergunningen. Een dubbeldekker kan voor supermarkten worden ingezet en heeft een capaciteit van 80 rolcontainers. Het is ons doel om meer LZV's

vanuit het centrale DC in Veghel in te zetten en meer dubbeldekkers voor leveringen aan de supermarkten. Daarbij verplichten wij het gebruik van PIEK gecertificeerd materiaal. PIEK is een landelijk erkend keurmerk voor 'stille' voertuigen.

### **Doelstellingen**

#### **Per 01-07-2011 (na 1 jaar)**

- 10% Van het wagenpark op retail bestaat uit dubbeldekkers.
- 10% Van het wagenpark vanuit DC Veghel bestaat uit LZV's.
- 30% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

#### **Per 01-07-2013 (na 3 jaar)**

- 20% Van het wagenpark op retail bestaat uit dubbeldekkers.
- 20% Van het wagenpark vanuit DC Veghel bestaat uit LZV's.
- 50% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

#### **Per 01-07-2015 (na 5 jaar)**

- 80% Van het (trailer-)wagenpark is PIEK gecertificeerd.

Afhankelijk van de ontwikkelingen (omvang van onze retailformule, grootte van individuele winkels en geografische spreiding van de winkels) zal het in te zetten wagenpark zoveel mogelijk bestaan uit dubbeldekkers. Het uiteindelijke aantal in te zetten LZV's zal in hoge mate beïnvloed worden door het vergunningenbeleid van de overheid.

## **Alternatieve brandstoffen**

De auto- en vrachtwagenbranche is druk bezig schonere en zuinigere motoren te ontwikkelen. Inmiddels zijn er diverse mogelijkheden verkrijgbaar, maar wordt er ook nog volop geëxperimenteerd en doorontwikkeld. Sligro wil graag actief mee in deze ontwikkelingen en zet met haar transporteurs diverse pilots op.

De zéér hoge kosten van de aanschaf van geavanceerde motoren en technieken leidt tot fors hogere transportkosten. Hier is direct het spanningsveld zichtbaar tussen duurzaamheid en economisch verantwoord rendement. Hoeveel mag het méér kosten? Afhankelijk van de resultaten van de proeven en de strategische keuzes van de overheid zullen beleidskeuzes voor de toekomst worden gemaakt. De elektrische vrachtwagens die thans op de markt zijn hebben nog een maar een beperkte grootte en actieradius.

Motoren van vrachtwagens kunnen geschikt gemaakt worden voor bi-fuel of dualfuel technieken, waardoor LPG/aardgas/biogas kan worden toegevoegd. Daarnaast zijn er (kleine) vrachtwagens die geheel op biogas kunnen rijden.

### Doelstellingen

#### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

- Inzetten proef elektrische vrachtauto in Sligro Bezorgservice Amsterdam.
- Inzetten proef dual-fuel in Sligro Bezorgservice Haps en DC Putten. Deze proef is in het najaar van 2010 gestart.
- Inzetten proef vrachtwagen op biogas in Sligro Bezorgservice Haps. Deze proef is in december 2010 gestart.

#### Per 01-07-2013 (na drie jaar)

Beleidskeuze maken ten behoeve van het inzetten van alternatieve brandstoffen. Hierbij zullen ook de financiële consequenties een rol spelen zoals hierboven beschreven.

## Duurzame primaire sector

Sligro Food Group is niet actief in de primaire sector, maar werkt nauw samen met verschillende leveranciers van primaire producten en maakt gebruik van primaire grondstoffen voor productie bij haar fresh partners. Sligro Food Group is dus mede verantwoordelijk voor de impact, die de primaire sector heeft op de mensen en de omgeving en neemt die verantwoordelijkheid dus ook.

Uitgangspunt is dat een product geen schadelijk effect mag hebben op de consument of zijn omgeving. Als het product, bijvoorbeeld, energie gebruikt, dan moet dat op een efficiënte wijze zijn. Wanneer een product aan het einde van zijn levensduur is, moet het mogelijk zijn om het te recyclen of de materialen die deel uitmaken van het product opnieuw te gebruiken voor het maken van andere producten.

Actuele voorbeelden van projecten met betrekking tot een duurzame primaire sector waarin wij actief zijn:

1. Duurzame soja.
2. Dierenwelzijn.
3. Duurzame visserij.
4. Task Force zout.
5. FSC voor papier en hout.

Onze brancheorganisatie CBL hanteert een Duurzaamheidskalender. Wij zijn actief betrokken in zowel

verschillende stuurgroepen als in het CBL-bestuur en denken mee over het te volgen beleid.

### Doelstellingen

#### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

- De database 'PS in Foodservice' uitbreiden met productinformatie. [www.psinfoodservice.nl](http://www.psinfoodservice.nl) is de centrale plaats voor alle producten, specificaties, informatie en inspiratie – in woord en beeld – van eten, drinken en non food binnen de professionele markt. Sligro Food Group publiceert hier o.a. de ingrediëntendeclaraties van haar eigen merken.
- 50% Van de visomzet afkomstig van wild gevangen vis is een duurzame keuze ten aanzien van populatie en vangstwijze.
- 80% Van de visomzet afkomstig van gekweekte vis komt van duurzame kwekerijen.
- Actief stimuleren van leveranciers, indien deze gebruik maken van (verse) grondstoffen uit de primaire sector, om alleen producten te verwerken die geproduceerd worden volgens de standaarden van GlobalGap.
- Deelnemen aan Taskforce Verantwoorde Vetzuur-samenstelling.
- Deelnemen aan Taskforce Zout.

#### Per 01-07-2013 (na drie jaar)

Actief stimuleren van vervoerders van dieren om te werken volgens de GlobalGap diertransport standaard (standaard gereed eind 2010).

#### Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

Duurzame palmolie, soja en cacao voor eigenmerk-producten.

## Eerlijk & Heerlijk

Eerlijk & Heerlijk van Sligro Food Group is een duurzaam geproduceerde assortimentsselectie die gebaseerd is op vier hoofdpijlers, om een zo breed mogelijk keuze in verantwoorde producten aan te kunnen bieden. Eerlijk & Heerlijk is een maatschappelijk verantwoorde keuze op productniveau. Zowel A-merken als Exclusieve Merken (huismerken) kunnen in de selectie opgenomen worden. Hiermee bieden wij onze foodservice en foodretail afnemers het meest duidelijke en breed toegankelijke assortiment en brengen wij orde in de chaos van de enorme hoeveelheid keurmerken. Bij de verpakking van Eerlijk & Heerlijk producten wordt er gestreefd naar een zo duurzaam mogelijke alternatief. Een belangrijke doelstelling is om een transparant en begrijpelijk concept te bieden wat de consument werkelijk helpt bij het maken van zijn duurzame keuzes.

Niet alleen op de winkelvloer, voor het schap, maar ook oriënterend en selecterend via het internet. De hoofdpijlers biologisch, eerlijke handel, duurzaam en streekproduct, worden maximaal ondersteund door onafhankelijke keurmerken.



### Biologisch

Producten die zijn geproduceerd met respect voor het behoud van natuur, milieu en biodiversiteit.

Bijvoorbeeld Boerenland halfvolle biologische melk.

Keurmerken die deze pijler ondersteunen zijn het EKO keurmerk en het Europees Biologisch keurmerk.



### Eerlijke handel

Eerlijke handel onder internationale handelsvoorwaarden met respect voor mens, natuur en milieu.

Er zijn drie verschillende keurmerken Fairtrade Max Havelaar, UTZ Certified en Rainforest Alliance die eerlijke handel tot doel hebben. Gemeenschappelijk is het streven naar eerlijke handel met respect voor mens, natuur en milieu. Bijvoorbeeld 'Alex Meijer fairtrade rietsuiker' en 'Max Havelaar Espresso bonen'.



### Duurzaam

Duurzaam is een zeer breed begrip, afbakening is dus erg belangrijk. Eerlijk & Heerlijk duurzaam kent twee stromingen, namelijk dierenwelzijn en duurzame productieprocessen.

Waarden die bij de duurzame productieprocessen centraal staan zijn energiebeheer en milieubehoud. Bijvoorbeeld 'Meierijsche Roem' beter leven kalfsvlees en MSC gecertificeerde zalm.



### Streekproduct

Een streekproduct is een product afkomstig uit een bepaalde streek in Nederland. Deze streek is niet per se de streek waarin de specifieke Sligro-vestiging of EMTÉ-winkel zich bevindt en waar het product verkocht wordt.

De waarden die centraal staan bij een streekproduct zijn herkomst, smaak en eerlijke handel. Aangezien er geen onafhankelijk keurmerk is dat al deze zaken controleert, is er een checklist ontwikkeld waarmee de producten gecontroleerd kunnen worden op de centrale waarden. Indien het product voldoet aan de checklist zal er nog een externe audit plaatsvinden vóór een definitieve opname van het product in het assortiment. Deze audit wordt uitgevoerd door Phood Consultancy. De volledige definiëring van het begrip 'streekproduct' en een voorbeeld van de checklist, vindt u op [www.eerlijk-heerlijk.nl](http://www.eerlijk-heerlijk.nl). Op deze website vindt u ook de verdere onderbouwing van de vier hoofdpijlers onder Eerlijk & Heerlijk.

Zo breed mogelijke keuze  
in verantwoorde producten

## Doelstellingen

### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Eerlijk & Heerlijk producten in alle vers en food product-groepen.

In de tweede helft van 2010 is gestart met de bouw en het vullen van de database en de ontwikkeling van de website [www.eerlijk-heerlijk.nl](http://www.eerlijk-heerlijk.nl). In januari 2011 is gestart met de eerste audit op streekproducten. Wij verwachten medio 2011 zo'n 1.000 Eerlijk & Heerlijk producten in onze assortimenten aanwezig te hebben.

### Per 01-07-2013 (na 3 jaar)

Eerlijk & Heerlijk is toonaangevend binnen het Sligro-assortiment en klanten zien het als toetssteen bij hun duurzaamheidskeuzes. Het assortiment zal naar verwachting minimaal 2.500 artikelen bevatten.

### Per 01-07-2015 (na 5 jaar)

De voorwaarden voor het Eerlijk & Heerlijk assortiment zijn algemeen geldende normen voor producten.

## Proefproject warmteterugwinning

Met gebruikmaking van zogenaamde CO2 koel/vriesinstallaties in onze grotere (type 3/4) zelfbedieningsgroothandels, lijkt het mogelijk te zijn om het gebouw te verwarmen met behulp van warmteterugwinning uit de koelinstallatie.

## Doelstellingen

### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Wij starten hiermee een proef in twee fasen, in onze Sligro zelfbedieningsvestiging in Tilburg. De eerste fase is eind 2010 gerealiseerd, de tweede zal eind 2011 afgerond worden. De betrouwbaarheid, kosten en besparingen (financieel en milieu) zullen zorgvuldig in kaart zijn gebracht en vormen de basis voor eventuele verdere opschaling.

## Energiebesparing in vries-DC

Het energiegebruik in onze vries-distributiecentra heeft onze speciale aandacht, zowel vanuit het oogpunt van milieubelasting als dat van het energieverbruik. Naast de gebruikelijke isolerende voorzieningen, heeft ook de wijze van koelen grote invloed op het energiegebruik. Wij kunnen hier nog enkele besparende aanpassingen doorvoeren. In onze twee distributiecentra voor foodretail maken wij nog gebruik van zogenaamde 'indirecte' koeling.

## Doelstellingen

### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

Eind 2011 zal dit omgebouwd zijn naar een systeem van 'directe' koeling, wat een energiebesparing levert van 15%.

## Hoogfrequentverlichting in DC

Wij zien mogelijkheden om in onze distributiecentra extra energie te besparen door gebruik te maken van een andere verlichtingstechniek. In minimaal 40.000 m<sup>2</sup> distributiecentrum plaatsen wij zogenaamde hoogfrequentverlichting.

## Doelstellingen

### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

In combinatie met bewegingsmelders en dimfunctie kunnen wij een energiebesparing van 20% realiseren. Eind 2011 zal dit gereed zijn.

## Ondersteuning vrijwilligersprojecten door Sligro Food Group medewerkers

Versillende medewerkers van Sligro Food Group zijn in hun privéleven actief als vrijwilliger in projecten die sociaal-maatschappelijk van aard zijn.

Hiermee bedoelen wij niet het lid zijn van een grotere organisatie, maar het zelf opzetten van of het persoonlijk actief participeren in vrijwilligersprojecten. Dat kan zijn in hun directe leefomgeving maar ook ver daarbuiten. Wij willen deze private initiatieven stimuleren en ondersteunen.

## Doelstellingen

### Per 01-07-2011 (na 1 jaar)

In 2011 zullen wij een stimuleringsfonds opzetten.



# RISICO EN RISICOBEBEERSING

***Doordat de jaarrekening onder IFRS is opgemaakt, is in toelichting 25 van de jaarrekening op pagina 127 uitvoerig stil gestaan bij een aantal specifieke risico's waar de Groep mee te maken heeft. Daar wordt onder meer inzicht gegeven in het krediet-, liquiditeits- en marktrisico van de Groep. Ook is een gevoeligheidsanalyse van deze factoren opgenomen.***

Tevens is de invloed van conjunctuur en concurrentie op de activiteiten van de Groep besproken. Er is uitgelegd dat aan groei door middel van acquisities meer risico's verbonden zijn dan aan autonome groei en de afhankelijkheid van de in eigen beheer ontwikkelde informatiesystemen is toegelicht.

Verder is informatie verstrekt over de mogelijke risico's voor de Groep als leverancier van voedingsmiddelen in het kader van voedselveiligheid en de mogelijke invloed van de invoering van statiegeld op éénmalige verpakkingen.

Voor zover relevant sluit de Groep verzekeringen af voor de gebruikelijke risico's, waardoor de financiële gevolgen van calamiteiten zoveel mogelijk opgevangen kunnen worden.

Zelf beschouwen wij de volgende risico's als het meest cruciaal in onze bedrijfsvoering:

## **Acquisities**

Ondanks alle voorzorgsmaatregelen en onderzoeken wordt met acquisities meer risico gelopen dan met autonome groei. Dat blijkt ook wel uit de vele fusies en overnames die niet aan de doelstellingen voldoen. Die risico's manifesteren zich in het (pre-)overnameproces zelf, maar vooral in de post-overnamefase. Cultuurverschillen, medewerkers die er verschillende agenda's op nahouden, ICT-integraties en dergelijke kunnen veel waarde vernietigen. Onmiddellijk na overname stellen wij een multi-disciplinair eigen (niet door externen bemand) integratieteam samen vanuit Sligro Food Group en het geacquireerde bedrijf. Dit heeft bewezen veel van deze risico's te ondervangen. Ook bij de Sanders-overname blijkt deze aanpak succesvol.

## **ICT-systemen**

Goed werkende ICT-systemen zijn de levensader van ons bedrijf, net zoals bijvoorbeeld elektriciteit dat is. Dat houdt veel meer in dan continuïteit van de gegevensverwerking. Het gaat ook om de integriteit van de data en programmatuur en het daaraan gekoppelde besluitvormingsproces. De hoeveelheid klanten, producten, locaties, leveranciers en de onderlinge afhankelijkheid maken dit tot een complex proces. Tegelijkertijd kunnen dit soort systemen een duidelijk competitief voordeel bieden. Niet of niet goed werkende systemen kunnen de continuïteit van de gehele onderneming binnen relatief korte tijd bedreigen. In 2009 en 2010 is volop geïnvesteerd in verdere optimalisatie van diverse ICT-tools zoals continuïteitsmatrix, test tools en data-uitwijkcentra. In 2010 is besloten om in twee identieke datacentra voor de centrale applicaties te investeren, waardoor op dat terrein de continuïteit optimaal gewaarborgd kan worden. Dit project is zonder verstoringen verlopen. In 2011 ligt de nadruk bij continuïteit op de decentrale locaties. De grootschalige samenvoeging van de bezorgactiviteiten in Amsterdam in 2010 in combinatie

met wijzigende ICT-systemen heeft tot de nodige extra kosten geleid om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen.

## Overheid

Soms neemt de overheid ingrijpende maatregelen die veel invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering. Een deel van de bedrijfsactiviteiten kan daardoor op relatief korte termijn bedreigd worden. Met name milieu georiënteerde maatregelen kunnen erg ingrijpen op de bedrijfsvoering, waarbij niet altijd gezegd is dat het milieu daar zo mee gediend is. Soms is de politieke besluitvorming nauwelijks te voorspellen.

Denk aan ingrepen als bij kerstpakketten, anti-rook-beleid horeca of verpakkingenbelasting. De toewijzing van overheidsopdrachten volgens Europese mededingingsregels leidt soms tot bijzondere juridische procedures, zoals wij ook in 2010 weer moesten ervaren. Ook toezichthouders kunnen ernstig ingrijpen op de bedrijfsprocessen.

## Financiële markten

De afgelopen jaren is weer gebleken hoe ingrijpend ontwikkelingen in de financiële markten kunnen zijn voor de bedrijfsvoering. Nauwelijks te bedenken scenario's blijken plotseling werkelijkheid te kunnen worden en afdekkingsinstrumenten blijken niet meer te werken, omdat de goedgeheid van de tegenpartij niet meer gewaarborgd is. Dit kan een hoge invloed hebben op de beschikbaarheid van krediet

en/of de daarbij gehanteerde tarieven. Dat was zeker één van de redenen voor ons om financiering op lange termijn aan te trekken in 2010, met een gespreide vervalkalender.

Beoordeling van de risico's en de gevolgen daarvan voor onze ondernemingsstrategie staan continu op de agenda van het topmanagement. Eén van de zaken waar we ons altijd op voor hebben gestaan, is een conservatieve financiering met voldoende weerstandsvermogen. In 2010 is de lange termijnfinanciering daarom verder versterkt.

## Risicobeheersings- en controlesystemen

Een speciale functionaris richt zich volledig op administratieve organisatie en interne controle, naast de functionele afdelingen die daarvoor verantwoordelijk blijven. Meten is weten, is een belangrijk uitgangspunt bij risicobeheersing. Als je weet wat er gebeurt, dan kun je je beleid daarop aanpassen. Onder andere een centraal datawarehouse, waarin nagenoeg alle operationele en financiële data zijn vastgelegd, ondersteunt ons daarbij. Alle bedrijfsonderdelen zijn daarom opgenomen of worden geïntegreerd in de centrale informatie- en beheerssystemen van de Groep. De bewezen 'in control' aanpak van de Sligro-groothandels, waar een overeenkomstig administratief organisatorisch proces plaatsvindt, dient daarbij tot norm.

Alle beheersmatige backoffice-activiteiten, waaronder die van de financiële afdeling, vinden plaats op het hoofdkantoor. In 2010 is de administratie van Sanders daarom met ingang van het vierde kwartaal volledig geïntegreerd in de centrale financiële afdeling. Er is dus nauwelijks sprake van indirect toezicht op de bedrijfsactiviteiten. Het toezicht op en de registratie van de processen vindt veelal direct plaats in daartoe gespecialiseerde centrale afdelingen. Mede door gebruik te maken van ICT-systemen kan het proces daardoor ook efficiënt plaatsvinden.

Dit vormt de basis voor de beoordeling van een adequate werking van het interne risicobeheersings-systeem en de daarmee verbonden interne controlemaatregelen. Dit komt tot uiting in de bewaking van de totale geld- en goederenbeweging en de verbanden daartussen door de financiële afdeling. Hierdoor kan worden vastgesteld dat de omzet volledig en juist geregistreerd is en dat daaruit de juiste inkomende geldstroom voortvloeit. Tevens vormt deze controle de bevestiging van de juistheid van de uitgaande geldstroom naar leveranciers.

Doordat de Groep op veel locaties opereert, wordt bovendien veel van interne benchmarking gebruik



## 1<sup>e</sup> Sanders omgebouwd naar EMITÉ

gemaakt. Daarbij ondersteunt de managementinformatie de interne controle en vice-versa. Totaalcontroles vangen daarbij mogelijke leemtes in interne controle op, die samenhangen met de informele en ondernemende bedrijfscultuur, die mede aan de basis staat van het zakelijke succes van de Groep. Uiteraard zijn deze processen continu in beweging, waarbij overnames en ontwikkelingen op ICT-gebied meestal aanleiding geven tot aanpassing.

Door de centrale aanpak en de zeer directe aansturing van en controle op de bedrijfsactiviteiten door de directie en centrale staf, kan de Groep nauwelijks met 'verrassingen' in het administratieve proces worden geconfronteerd bij de activiteiten die het centrale informatiesysteem toepassen. Gebleken is dat de periodieke verslaglegging een betrouwbaar inzicht geeft in de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten. Behalve als gevolg van de integratie van nieuw overgenomen bedrijven, is er geen behoefte aan

belangrijke aanpassingen.

Verbetering van betrouwbare, maar vooral doelgerichte managementinformatie achten wij een continu proces. Behalve intern wordt de werking van de administratieve organisatie en interne controle getoetst door de externe accountant in het kader van de controle op de jaarrekening. De uitkomsten daarvan worden met de directie en buiten aanwezigheid van de directie met de raad van commissarissen besproken. Op basis van wat in het voorgaande kort is samengevat, zijn wij van mening dat de interne risicobeheersings- en controle-systemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaglegging geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze systemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt. Voorts wordt verwezen naar de bestuurdersverklaring op pagina 80. Wij hebben geen indicaties dat deze systemen in het lopende jaar niet naar behoren zullen werken.

# CORPORATE GOVERNANCE

*De door de Nederlandse wet en de Corporate Governance Code gewenste afweging van de belangen van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders vormde altijd al een belangrijke basis voor ons ondernemingsbeleid. Sligro Food Group huldigt het één aandeel/één stem-principe en heeft geen beschermings- of zeggenschapsconstructies.*

Er zijn in 2010 geen transacties geweest met mogelijke tegenstrijdige belangen van materiële omvang met bestuurders of commissarissen, noch zijn er transacties geweest met aandeelhouders die meer dan 10% van de aandelen houden.

## Hoofdpijnen Corporate Governance-structuur

Sligro Food Group is een structuurvennootschap met een directie en een onafhankelijke raad van commissarissen, de zogenaamde two-tier bestuursstructuur. Hierna zijn de hoofdpijnen van de huidige structuur opgenomen.

### Directie

De directie is belast met het bestuur van de vennootschap, de strategie en de inzet van middelen en mensen. De directie houdt de raad van commissarissen op de hoogte van de gang van zaken, overlegt met de raad van commissarissen over alle belangrijke aangelegenheden en legt belangrijke besluiten ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen en/of de algemene vergadering van aandeelhouders.

De raad van commissarissen geeft de algemene vergadering kennis van de voorgenomen benoeming van een directeur.

De raad van commissarissen benoemt de directie en kan een directeur te allen tijde schorsen en ontslaan. De beloning en de verdere voorwaarden voor aanstelling van iedere directeur worden bepaald door de raad van commissarissen en zijn gebaseerd op het beleid zoals dat door de algemene vergadering van aandeelhouders is vastgesteld. Besluitvorming over materiële onderwerpen vindt altijd in collectief verband plaats en alle leden dragen verantwoordelijkheid voor het geheel.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen oefent toezicht uit op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken. Hij staat de directie met advies terzijde.

Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap.

De directie verschaft de raad van commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.

De commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders, op voordracht van de raad van commissarissen.

Een commissaris treedt uiterlijk af per het tijdstip van sluiting van de algemene vergadering, eerstvolgend op de dag gelegen vier jaar na zijn laatste benoeming en is éénmaal herbenoembaar.

De bezoldiging van ieder lid van de raad van commissarissen wordt vastgesteld door de algemene vergadering. De raad van commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en een plaatsvervangend voorzitter. Hij benoemt al dan niet uit zijn midden een secretaris.

Omdat de raad van commissarissen uit vier personen bestaat zijn de drie zogenaamde kerncommissies, auditcommissie, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissie geïntegreerd in de totale raad van commissarissen.

## **Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

Jaarlijks binnen vier maanden na afloop van het boekjaar wordt de jaarvergadering gehouden. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders kunnen, indien nodig, door de raad van commissarissen of de directie bijeengeroepen worden of door één of meerdere aandeelhouders die gezamenlijk minstens 10% van het geplaatste aandelenkapitaal vertegenwoordigen.

De agenda voor de algemene vergadering bevat naast de statutair vastgelegde punten, ook andere voorstellen van de raad van commissarissen, de directie dan wel van aandeelhouders die tezamen ten minste 1% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen.

De belangrijkste bevoegdheden van de algemene vergadering zijn:

- Het recht de commissarissen te benoemen en de bezoldiging vast te stellen.
- De vaststelling van de jaarrekening en het verlenen van décharge aan de directie voor het gevoerde beleid en aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht over het afgelopen verslagjaar.
- Het besluiten over wijziging van de statuten of ontbinding van de vennootschap.
- Het uitgeven van aandelen en het beperken of uitsluiten van voorkeursrechten van aandeelhouders (de directie is aangewezen als bevoegd orgaan tot uitgifte van nog niet geplaatste aandelen; deze bevoegdheid is verleend tot 17 september 2011).
- Het inkopen en intrekken van aandelen (de directie is gemachtigd volgestorte aandelen in te kopen, op de beurs of onderhands tot het statutair toegestane maximum van 10% van het geplaatste kapitaal voor een prijs die ligt maximaal 10% boven de beurskoers ten tijde van de transactie; deze machtiging loopt tot 17 september 2011).
- Goedkeuring te verlenen aan besluiten van de directie omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming.

## **Afwijkingen van de Code**

In de aandeelhoudersvergadering van 30 maart 2005 zijn de afwijkingen van de Code door de vergadering goedgekeurd, waardoor Sligro Food Group de Code volledig naleeft. De thans nog relevante afwijkingen zijn uitvoerig vermeld op de website en hebben betrekking op:

- Het benoemen van bestuurders voor onbepaalde tijd in plaats van voor vier jaar.
- Er zijn geen afspraken gemaakt over de hoogte van een eventuele afvloeiingsregeling.
- Sligro Food Group onderhoudt beleggerscontacten door middel van one on one's en groeps-presentaties.

# INVESTERINGEN

## Doelstellingen

- Gemiddelde netto-investeringsomvang van circa 2% van de omzet.
- Autonome uitbreiding van het aantal Sligro- en EMTÉ-vestigingen met tenminste één à twee per jaar.
- Permanente investering in efficiencyverhoging om vooraanstaande concurrentiepositie op kostenniveau (cost leadership) te handhaven.

In 2010 hebben we € 40,7 miljoen of 1,8% van de omzet geïnvesteerd. We zijn daarmee ruim binnen onze doelstelling gebleven. In 2009 en 2010 hebben wij de uitvoering van het geplande meerjareninvesteringsprogramma in ons vestigingsnetwerk enige versnelling kunnen geven. Door de crisis hebben veel van onze investeringsleveranciers het minder druk. Daardoor kunnen wij goedkoper inkopen en krijgen zij een betere bezetting. Onder meer door de trage verkrijging van vergunningen valt er overigens niet spectaculair veel te versnellen, maar alles helpt. Die investeringen zijn er vooral op gericht om de groei van Sligro Food Group te versnellen.

Uit het navolgende overzicht blijkt de ontwikkeling van de netto-investeringen in relatie tot het afschrijvingsniveau.

	<i>Foodservice</i>		<i>Foodretail</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
<b>Netto-investeringen</b>						
Immateriële activa	2,6	1,5			2,6	1,5
Materiële vaste activa	30,9	37,5	9,6	8,3	40,5	45,8
Vastgoedbeleggingen			(2,4)	(0,7)	(2,4)	(0,7)
<b>Totaal</b>	<b>33,5</b>	<b>39,0</b>	<b>7,2</b>	<b>7,6</b>	<b>40,7</b>	<b>46,6</b>
Afschrijvingen	(30,7)	(24,6)	(16,0)	(17,8)	(46,7)	(42,4)
<b>Netto mutatie</b>	<b>2,8</b>	<b>14,4</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(10,2)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>4,2</b>

Bij Foodretail stond het investeringsprogramma in 2010 vooral in het teken van het verVersen van de formule, door middel van investeringen in de versafdelingen en de integrale uitstraling. In 2010 zijn 37 eigen EMTÉ-vestigingen verVerst. Meestal nemen we bij zo'n project gelijk wat andere zaken mee, waardoor de investering gemiddeld oploopt tot circa € 150.000 per supermarkt. In 2010 is ook de eerste Sanders-supermarkt omgebouwd tot EMTÉ. Dat is een veel ingrijpendere investering, mede door de forse uitbreiding van de versafdeling. Daardoor belooft de investering in de ombouw van een Sanders-vestiging gemiddeld circa € 600.000 per locatie.

Los van de ombouwprogramma's komen er in 2011 nog geheel nieuwe EMTÉ-supermarkten in Putte en Borculo. Omdat we ernaar streven om het gehele ombouwprogramma van Sanders en Golff naar EMTÉ en het verVersen van EMTÉ grotendeels in 2011 af te sluiten, zal het investeringsniveau in 2011 van Foodretail behoorlijk toenemen.

Bij Foodservice is in 2010 zowel in Zelfbediening als Bezorging stevig geïnvesteerd. Zoals in het hoofdstuk commerciële ontwikkeling uiteengezet, zijn de zelfbedieningsvestigingen Tilburg, Rotterdam Zuid, Roosendaal, Doetinchem en Breda grondig onderhanden genomen. Daarboven is in diverse andere vestigingen minder ingrijpend geïnvesteerd.

Zeer omvangrijke projecten in Bezorging waren de nieuwe bezorgservicevestigingen in Amsterdam en Nieuwegein.

Voor 2011 staan in Zelfbediening al zeker grote projecten in Amersfoort en Leiden op het programma, terwijl in Bezorging een nieuwe vestiging in Enschede wordt gerealiseerd. Ten opzichte van het niveau in 2010 zal de investeringsomvang in 2011 bij Foodservice afnemen.



## Investeringsomvang in 2010 en 2011 ruim binnen de doelstelling

Hoewel we in 2011 weer volop investeren in de hiervoor vermelde projecten en de gebruikelijke vervangings- en ICT investeringen, zullen we ruim binnen de doelstelling van 2% van de omzet blijven.

Bovendien verwachten we nog aanzienlijke desinvesteringen van de onder activa voor verkoop opgenomen projecten, die nagenoeg geheel betrekking hebben op

supermarkten. Dit betreft onder meer voormalige Golf-vestigingen die begin 2011 worden overgedragen aan Spar en derden. Het daarmee verbonden onroerend goed beogen wij in 2011 af te stoten.

Dat geldt ook voor een paar relocatieprojecten van Sanders, maar dat is mede afhankelijk van de snelheid van realisatie van de vervangende projecten.



**Ik ben trots op onze  
onderscheidende  
producten**

Jos Bus



# RESULTATEN

## Doelstellingen

- Gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 10% en een ten minste daarmee vergelijkbare groei van de winst over het boekjaar.
- Dividenduitkering van circa 50% van de winst over het boekjaar.

## Financieel beleid

Sligro Food Group kent een zeer hoge mate van (back office) integratie. Wij geloven in de kracht van de totale Groep en het bewerkstelligen van groepsynergie en richten ons niet primair op de resultaten van de onderliggende bedrijfsonderdelen. Wij stimuleren het groepsdenken en proberen dat niet te frustreren door ingewikkelde interne afreken-, toerekenings- en fatteringsprocedures.

De groepsdirectie is actief betrokken bij het beleid en de uitvoering daarvan in alle bedrijfsonderdelen. In het hoofdkantoor van de Groep zijn veel sturende elementen opgenomen voor de gezamenlijke bedrijfsactiviteiten. De kosten en opbrengsten daarvan worden via een verdeelsysteem toegerekend, met de wetenschap dat de daarvoor te maken kosten in ieder geval niet positief bijdragen aan het groepsresultaat.

Wij hanteren geen traditionele budgetteringscyclus, maar maken voor de sturing gebruik van gedetailleerde rapportages over de werkelijke ontwikkelingen naar

meerdere gezichtspunten, in combinatie met voortschrijdende prognoses.

Dat kan vervolgens weer aanleiding geven tot bijsturing van de bedrijfsactiviteiten en aanpassing van de prognoses. Deze werkzaamheden geschieden vooral in centrale afdelingen van de Groep. De bedrijfsonderdelen worden voortdurend gestimuleerd om hun activiteiten te optimaliseren door te sturen op zeer handzame prestatie-indicatoren die iedere medewerker kan begrijpen, in combinatie met interne benchmarking.

Daarmee wordt indirect naar een optimaal groepsresultaat toegewerkt. Deze gedetailleerde managementinformatie verschaft ons de basis voor investeringsbeslissingen. Wij hechten daar meer waarde aan dan aan het doen van traditionele investeringscalculaties en formele besluitvorming bottom up in de organisatie. Dit past veel beter in onze ondernemende bedrijfscultuur. Wij trachten de balans te vinden tussen realisatie van resultaten op zowel korte als (middel)lange termijn.

Druk om op korte termijn goede resultaten neer te zetten ervaren wij als stimulerend en prettig, maar zal ons niet afhouden van beslissingen die alleen waarde toevoegen op de middellange termijn.

Verkort kan de winst- en verliesrekening als volgt worden weergegeven:

	<i>x € miljoen</i>		<i>In % van de omzet</i>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Omzet</b>	<b>2.286,3</b>	<b>2.258,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Inkoopwaarde van de omzet	(1.757,7)	(1.732,3)	(76,9)	(76,7)
<b>Brutowinst</b>	<b>528,6</b>	<b>525,7</b>	<b>23,1</b>	<b>23,3</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4,8</b>	<b>1,6</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>
<b>Totale bedrijfskosten</b>	<b>(442,5)</b>	<b>(429,1)</b>	<b>(19,3)</b>	<b>(19,1)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>90,9</b>	<b>98,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>
Financiële baten en lasten	0,7	(0,3)	0,0	(0,0)
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>91,6</b>	<b>97,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>
Belastingen	(21,4)	(23,6)	(0,9)	(1,0)
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>70,2</b>	<b>74,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>

**Toenemende concurrentie  
zet veel druk op de prijzen**

De totale omzet liet in 2010 een stijging zien van 1,3% tot € 2.286,3 miljoen. Het boekjaar 2009 kende een extra 53<sup>e</sup> week, die € 40 miljoen omzet opleverde. Daar staat een extra omzet van € 25 miljoen in 2010 tegenover door de overname van Sanders. Als bovendien rekening wordt gehouden met andere supermarktvestigingsmutaties is de totale omzet in 2010 autonoom met 3,6% gestegen. Bij Foodservice steeg de omzet in 2010 autonoom met 2,8%, bij een markt die ten minste 2% afnam. Ons marktaandeel nam dan ook met 0,8% toe tot 18,2%.

Foodretail liet net als in 2009 ook in 2010 een sterke ontwikkeling zien. De like-for-like omzetgroei bedroeg 5,3% en EMTÉ kwam zelfs op 6,1% uit. Net als in 2009 versloeg EMTÉ de markt met circa 4%. Succesvolle executie van het Masterplan Foodretail lag ten grondslag aan deze ontwikkeling.

In de loop van 2010 sloeg de deflatoire prijsontwikkeling van begin 2010 om in een bescheiden inflatoire ontwikkeling in de tweede helft van het jaar. Dat is vooral het gevolg van stijgende prijzen op de wereldmarkt voor voedsel gerelateerde grondstoffen.

De brutowinst als percentage van de omzet nam in 2010 af met 0,2% tot 23,1%. In 2010 was er nauwelijks sprake van mixeffecten. De brutowinst stond onder druk van toenemende concurrentie, die vooral samenhang met de kritische houding van consumenten over hun bestedingen. In de supermarktsector was er bovendien sprake van een grote prijscampagne van Albert Heijn, die tot veel prijsverlagingen heeft geleid. In de Foodservice is eveneens sprake van felle prijsconcurrentie, omdat de markt al een paar jaar krimpt.

De totale bedrijfskosten als percentage van de omzet zijn toegenomen met 0,2% tot 19,3%. Dat komt vooral door € 5 miljoen versnelde afschrijvingen als gevolg van het project 'Groot Amsterdam'. Daarenboven heeft dit project nog tot enige miljoenen éénmalige kosten geleid.

Het jaar 2009 kende 53 weken, terwijl veel kosten op maandbasis worden bepaald. Dat had een gunstig effect op het relatieve kostenniveau in 2009.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2010 met ruim € 3 miljoen toegenomen tot bijna € 5 miljoen. Deze post bestaat onder meer uit boekwinsten op afgestoten supermarkten, nadat wij in eerdere jaren al supermarkten met verlies hadden afgestoten als onderdeel van het Masterplan.



Onder druk staande marges en stijgende kosten, deels als gevolg van incidentele oorzaken, hebben er toe geleid dat het bedrijfsresultaat met ruim € 7 miljoen is afgenomen tot bijna € 91 miljoen. Als percentage van de omzet betekende dat een afname van 0,3% tot 4,0%.

Zoals hiervoor vermeld speelden incidentele kosten in relatie tot het project 'Groot Amsterdam' en de gunstige extra 53<sup>e</sup> week in 2009 een belangrijke rol in de beoordeling van het bedrijfsresultaat van 2010 ten opzichte van 2009.

In onderstaande opstelling zijn de resultaten verdeeld over de segmenten Foodservice en Foodretail.

	<b>Foodservice</b>		<b>Foodretail</b>		<b>Totaal</b>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Omzet	1.548,5	1.531,1	737,8	726,9	2.286,3	2.258,0
Overige bedrijfsopbrengsten	(0,4)	(0,2)	5,2	1,8	4,8	1,6
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	110,3	120,1	35,2	28,7	145,5	148,8
Bedrijfsresultaat (ebit)	77,7	92,7	13,2	5,5	90,9	98,2
Netto geïnvesteerd vermogen (jaarultimo) <sup>1)</sup>	424,2	426,1	221,4	177,3	645,6	603,4
Bruto bedrijfsresultaat in % van de omzet	7,1	7,8	4,8	3,9	6,4	6,6
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	5,0	6,1	1,8	0,8	4,0	4,3
Bedrijfsresultaat in % van het gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>	18,3	22,1	7,0	3,0	14,8	16,3

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. In rendementscijfers Sanders acquisitie één kwartaal meegerekend.

In absolute zin was het bedrijfsresultaat van Foodservice in 2010 € 15 miljoen lager dan in 2009 en als percentage van de omzet betekende dit een vermindering met 1,1% tot 5,0%. Zoals hiervoor vermeld speelden incidentele kosten in relatie tot het project 'Groot Amsterdam' in 2010 een belangrijke rol. Wij schatten het totale negatieve effect hiervan op het bedrijfsresultaat in op circa € 10 miljoen, waarvan meer dan de helft non-cash is.

In Foodretail nam het bedrijfsresultaat met bijna € 8 miljoen toe tot ruim € 13 miljoen. Ruim € 3 miljoen daarvan is het gevolg van een beter saldo overige bedrijfsopbrengsten. Het grootste deel van de toename is het gevolg van de maatregelen uit het Masterplan en een beperkt deel vormt de bijdrage van Sanders.

Zowel in Foodservice als in Foodretail is het resultaat in 2009 met in totaal een aantal miljoenen gunstig beïnvloed door de extra week.

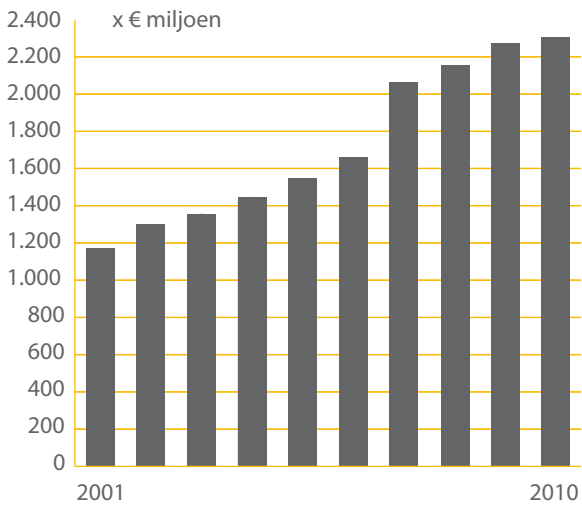
De financiële lasten zijn in 2010 nog wat verder afgenomen door een lagere schuldpositie. Gedurende het hele jaar 2010 was sprake van in historisch perspectief lage renteniveaus op variabel krediet.

Het aandeel in het resultaat van deelnemingen was nagenoeg gelijk aan het voorafgaande jaar. Dit bedrag wordt grotendeels als dividend ontvangen.

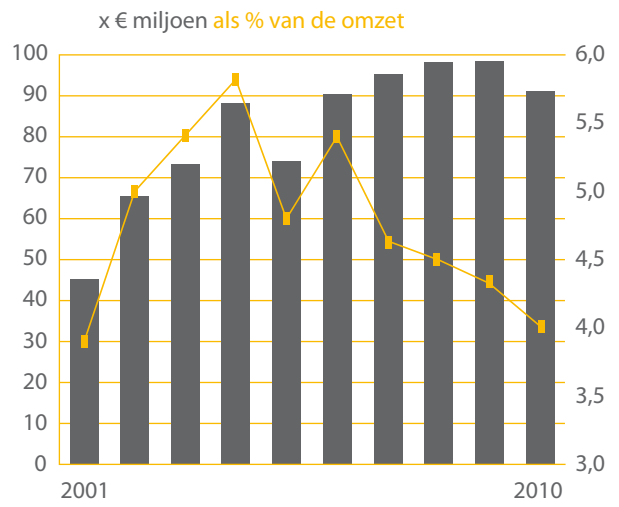
De winst over het boekjaar is afgenomen met 5,5% tot € 70,2 miljoen. De winst per aandeel berekend over het gemiddeld aantal (extern) uitstaande aandelen belooft € 1,59 ten opzichte van € 1,68 in 2009, een afname van 5,4%.

Voorgesteld wordt om het dividend geleidelijk te verhogen tot 50% van de nettowinst en over 2010 € 0,70 per aandeel uit te keren; dit betekent een uitkeringspercentage van 44. Over het boekjaar 2009 werd in verband met het 75-jarig bestaan van de Groep op 19 april 2010 een jubileumdividend van € 1,00 uitgekeerd.

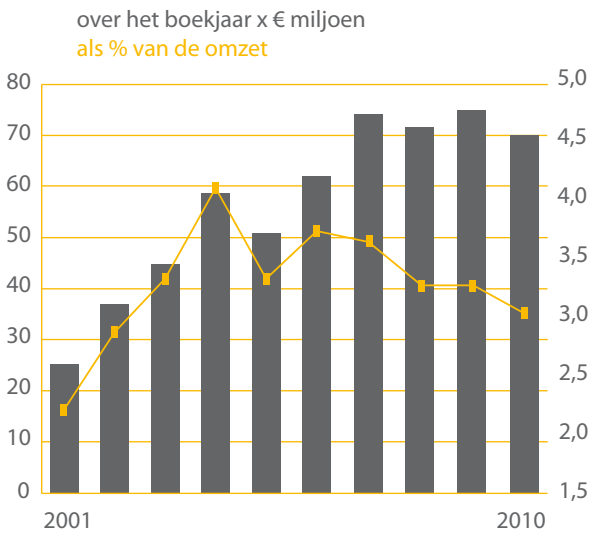
## Omzet



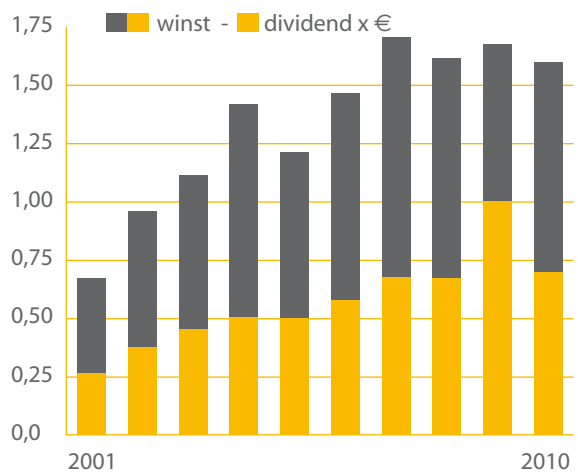
## Bedrijfsresultaat



## Winst



## Per aandeel



Voorstel om de  
pay-out geleidelijk te  
verhogen tot 50%

# HUISVESTING NADER BESCHOUWD

***Sligro Food Group heeft een uitgebreid vestigingennetwerk van voornamelijk supermarkten, zelfbedieningsgroot-handels en distributiecentra. Van een deel van de vestigingen zijn wij eigenaar en de rest huren wij.***

Een overzicht hiervan is opgenomen op pagina 70. Wij voelen ons comfortabel met het omvangrijke bezit aan onroerend goed, maar hebben geen specifieke doelstelling voor de verhouding tussen onroerend goed

in eigendom en gehuurd onroerend goed. Vooral in de supermarktbranche is het verkrijgen van (de juiste) vestigingspunten een sterk waardebepalende factor voor de bedrijfsuitoefening. Door (overheids)restricties is immers geen sprake van vrije vestiging. Bij (potentiële) acquisities speelt het verkrijgen van vestigingsplaatsen daarom een belangrijke rol. Bij Foodservice is dat veelal veel minder van belang, doordat er op dat terrein beperkte restricties zijn.

In augustus 2010 hebben de IASB en de FASB een gezamenlijke ontwerprichtlijn gepubliceerd over de verwerking van huurtransacties, waarbij het gebruiksrecht van een pand een actief vormt en de huurverplichting een schuld. Indien deze in de huidige vorm wordt ingevoerd zal dit een aanmerkelijke invloed hebben op de jaarrekening van bedrijven, zowel op de balans als op de hoogte en samenstelling van het resultaat. Hoewel er nog veel onzekerheden zijn, hebben wij een poging gedaan om nu al op hoofdlijnen inzicht te geven in het mogelijke effect hiervan op onze cijfers, uitgaande van de situatie ultimo 2010.

De ontwerprichtlijn schrijft een gedetailleerde berekeningswijze voor (die nog onderwerp van overleg vormt). Het zou te ver gaan die nu al precies uit te voeren voor het op hoofdlijnen verstrekken van inzicht in het mogelijke effect daarvan. Wij hebben er uit praktische overwegingen voor gekozen om uit te gaan van gemiddeldes in plaats van de specifieke omstandigheden van iedere individuele locatie in de berekeningen te betrekken.



**Samen werk ik met mijn  
man in een hecht team**  
Katażyna Szymoniak

Een overzicht van onze eigendoms- en huurpanden ultimo boekjaar kan als volgt worden weergegeven:

	<b>Aantal</b>		<b>x 1.000 m<sup>2</sup> Oppervlakte<sup>1)</sup></b>		<b>x € miljoen Balanswaarde<sup>2)</sup></b>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Eigendom</b>						
Supermarkten						
in eigen gebruik	21	10	30	17	40,9	26,4
verhuurd aan afnemers	11	18	12	19	15,9	24,5
Zelfbedieningsgroothandel	22	22	146	140	56,6	58,8
Klanten distributiecentra	4	4	61	58	20,1	21,1
Centraal distributiecentrum	1	1	136	136	50,6	51,7
Productiebedrijven	4	4	18	17	13,1	15,6
	<b>63</b>	<b>59</b>	<b>403</b>	<b>387</b>	<b>197,2</b>	<b>198,1</b>

	<b>Aantal</b>		<b>x 1.000 m<sup>2</sup> Oppervlakte<sup>1)</sup></b>		<b>x € miljoen (Bruto) jaarhuur</b>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Huur</b>						
Supermarkten						
in eigen gebruik	76	68	118	111	15,5	14,6
Zelfbedieningsgroothandels	23	23	156	156	9,3	9,0
Klantendistributiecentra	7	7	113	91	5,8	8,3
	<b>106</b>	<b>98</b>	<b>387</b>	<b>358</b>	<b>30,6</b>	<b>31,9</b>

1) Bij supermarkten bruto verkoopvloeroppervlakte en bij overige locaties bruto vloeroppervlakte (exclusief verdiepingen).

2) Exclusief activa voor verkoop.

Daarenboven zijn er 16 (2009: 20) supermarkten gehuurd, die voor nagenoeg dezelfde voorwaarden zijn doorverhuurd aan afnemers van de Groep. De jaarhuur voor deze panden beloopt € 2,1 miljoen (2009: € 2,3 miljoen).

Wij bezitten voor  
bijna € 200 miljoen  
onroerend goed



De ontwerprichtlijn gaat uit van economische huurperiodes, inclusief verlengingsopties, in plaats van juridisch bindende looptijden. Dat betekent in onze situatie dat deze looptijd meestal de juridische looptijd (fors) overstijgt. Voor de supermarktlocaties hangt dit meestal samen met de beperkte beschikbaarheid, terwijl bij Foodservice veelal sprake is van substantiële huurderinvesteringen in huurpanden. Bovendien heeft het verleden aangetoond dat verhuizingen niet vaak voorkomen, voor zover afdoende uitbreidingsmogelijkheden aanwezig zijn. In het Nederlands rechtssysteem kan de eigenaar van het onroerend goed van supermarkten ('winkellocaties') in zijn algemeenheid het verhuurde niet eenzijdig opeisen na afloop van het huurcontract, indien de huurder wil verlengen. Bij overige huurcontracten (bedrijfslocaties) bestaat die mogelijkheid wel, maar is dat bij ons zelden gebeurd, zolang je als huurder de (marktconforme) huur blijft betalen.

Met het voorgaande als uitgangspunt hebben wij voor het inzicht op hoofdlijnen de volgende aannames gehanteerd bij de bepaling van het gebruiksrecht:

	<b>Huidige gemiddeld netto jaarhuur<sup>1)</sup> x € 1.000</b>	<b>Geschatte toekomstige looptijd in jaren</b>	<b>Veronderstelde jaarhuur index in %</b>	<b>Rentepercentage<sup>2)</sup></b>
Supermarkten	190	25	2	5,0
Zelfbedieningsgroothandel	375	20	2	4,5
Klantendistributiecentra	770	15	2	4,0

1) De ontwerprichtlijn schrijft voor om uit te gaan van netto huren, na aftrek van vergoedingen voor kosten, zoals zakelijke lasten.

2) De hoogte van het rentepercentage hangt samen met de geschatte toekomstige looptijd in jaren en wordt gebruikt voor de berekening van de contante waarde van de geïndexeerde toekomstige huurverplichting over de veronderstelde looptijd.

Op basis van deze uitgangspunten kan de 'startwaarde' van het gebruiksrecht (en de dienovereenkomstige schuld) per locatie als volgt worden berekend:

	<b>x € miljoen</b>
Supermarkten	3,3
Zelfbedieningsgroothandel	5,8
Klantendistributiecentrum	9,9

Hantering van de uitgangspunten in de toepassing van de ontwerprichtlijn leidt ertoe dat de waarde van het gebruiksrecht hoger kan zijn (en in dit geval is) dan de marktwaarde van het onroerend goed zelf. Die schatten wij voor supermarkten in op circa 14,5 maal de netto jaarhuur en voor de overige locaties op circa 13 maal de netto jaarhuur, uitgaande van een marktconforme huur en een contractlooptijd van 10 jaar, met twee vijfjarige opties voor de huurder (een veel voorkomende contractvariant). Dit wordt onder meer veroorzaakt door onze relatief lage kosten voor vreemd vermogen. Uitgaande van het aantal locaties ultimo 2010 bedraagt de waarde van het totale gebruiksrecht (en de dienovereenkomstige schuld):

	<b>Per locatie</b>	<b>Aantal</b>	<b>x € miljoen Totale waarde</b>
Supermarkten	3,3	76	251
Zelfbedieningsgroothandels	5,8	23	133
Klantendistributiecentra	9,9	7	69
			<u>453</u>



# De ontwerprichtlijn leidt tot zeer grote aanpassingen in balans en resultaat

Het op deze wijze opnemen van huurpanden zal veel invloed hebben op de vermogensverhoudingen, zoals blijkt uit het navolgende overzicht:

	<i>Volgens jaarrekening</i>	<i>Inclusief gebruiksrecht/ huurverplichting</i>
Vaste activa	553	1.006
Totale activa	937	1.390
Eigen vermogen	500	500
Rentedragende schuld en contante waarde huurverplichting	226	679

Dit betekent dat er sprake is van een substantiële invloed op verschillend gangbare (financierings)ratio's. Daarom hebben wij in de afspraken met financiers, die de afgelopen jaren zijn gemaakt, al contractueel geregeld dat bij de berekening van de convenanten deze mogelijke aanpassing van de verslaggevingsregels buiten beschouwing kan blijven.

Behalve invloed op de balans is er ook sprake van invloed op de hoogte en samenstelling van het resultaat. Dat wordt onder meer veroorzaakt door lineaire amortisatie van het gebruiksrecht en een annuïtaire verwerking van de betaalde huurpenningen.

Op basis van de hiervoor opgenomen cijfers, schatten wij die invloed bij de start en na vijf jaar als volgt in:

	<i>x € miljoen jaar 1</i>				<i>x € miljoen jaar 5</i>			
	<i>Amor-tisatie</i>	<i>Rente</i>	<i>Kosten</i>	<i>Totaal</i>	<i>Amor-tisatie</i>	<i>Rente</i>	<i>Kosten</i>	<i>Totaal</i>
<b>Nieuwe verwerking</b>								
Supermarkten	10,0	12,6	1,1	23,7	10,0	12,1	1,2	23,3
Zelfbedienings-groothandels	6,7	6,0	0,7	13,4	6,7	5,4	0,8	12,9
Klanten-distributiecentra	4,6	2,8	0,4	7,8	4,6	2,3	0,4	7,3
<b>Totaal</b>	<b>21,3</b>	<b>21,4</b>	<b>2,2</b>	<b>44,9</b>	<b>21,3</b>	<b>19,8</b>	<b>2,4</b>	<b>43,5</b>
<b>Huidige verwerking (huurlast)</b>								
Supermarkten				15,5				17,1
Zelfbedienings-groothandels				9,3				10,3
Klanten-distributiecentra				5,8				6,4
<b>Totaal</b>				<b>30,6</b>				<b>33,8</b>
Per saldo hogere kosten				14,3				9,7

Uiteraard slaat het verschil in de (verre) toekomst om, maar de nieuwe verwerkingswijze leidt tot een aanzienlijke boekhoudkundige lastenverschuiving naar de beginjaren, terwijl de kasstroom ongewijzigd blijft. De afgelopen jaren was er bij Sligro Food Group juist een sterke correlatie tussen de nettowinst en de vrije kasstroom. Uit onderstaande opstelling blijkt dat niet alleen de hoogte, maar ook de samenstelling van het resultaat wijzigt:

	<i>Volgens jaarrekening</i>	<i>Inclusief gebruiksrecht/huurverplichting</i>	
		<i>Jaar 1</i>	<i>Jaar 5</i>
Winst vóór belasting	92	78	82
Bedrijfsresultaat	91	98	101
Bruto bedrijfsresultaat	146	174	177

Gezien het belang dat de financiële markten momenteel toekennen aan een aantal ratio's/verhoudingsgetallen zal ongewijzigde toepassing van de ontwerprichtlijn tot substantiële interpretatiediscussies leiden bij bedrijven die veel onroerend goed huren, zoals retailers. Wij beseffen dat het voorgaande slechts een deel van de problematiek in de ontwerprichtlijn bespreekt. In relatie tot het voorgaande is de mogelijke invloed van andere zaken bij ons echter relatief beperkt. Wellicht zou het verstandig zijn om met dit realistische voorbeeld als achtergrond nog eens goed naar de beoogde voorschriften te kijken.

Het lijkt in ieder geval niet logisch om aan een huurcontract een hogere waarde toe te kennen dan de marktwaarde van het onroerend goed zelf. Daarbij dient ook bedacht te worden dat de gehanteerde veronderstellingen omtrent looptijd, huurindicatie en rentepercentage tot op zekere hoogte subjectief zijn, maar wel heel veel invloed hebben op de uitkomsten. Tot slot blijkt dat de invloed van deze ontwerprichtlijn op de hoogte en samenstelling van het resultaat hoog is en dat kasstromen en resultaten meer en langdurig uiteen zullen lopen.

# FINANCIERING

kredietmarkt gewijzigd zijn en dat risico veel meer zijn prijs heeft gekregen. Dit heeft ertoe geleid dat sommige landen veel hogere risico-opslagen moeten betalen dan de afgelopen jaren gebruikelijk was. Dat geldt ook voor veel financiële instellingen, die bovendien door toezichthouders gedwongen worden om hun leverage te (gaan) verlagen. Dat betekent dat bancaire financiering voor ons minder aantrekkelijk is. Voor Sligro Food Group zijn de gewijzigde omstandigheden echter niet ongunstig. Als financieel solide bedrijf hebben wij toegang tot de kapitaalmarkt. Lange termijnbeleggers zijn bereid ons rechtstreeks tegen aantrekkelijke condities geld te lenen en belonen ons daarmee voor ons voorzichtige financiële beleid. De kredietopslagen mogen dan wel wat hoger zijn dan een paar jaar terug, maar daar staat tegenover dat de risicovrije rente zo sterk is gedaald, dat de totale rentecoupon uiteindelijk lager uitkomt.

Wij hebben van de marktomstandigheden gebruik gemaakt om onze hele financiering voor langere tijd veilig te stellen. Nadat wij in 2009 de kapitaalmarkt al warm gemaakt hadden voor een nieuwe USPP-transactie, vormde de overname van Sanders de directe aanleiding om de bancaire schuld te herfinancieren. De risicovrije rente zakte in augustus naar een historisch dieptepunt en dat was precies het moment dat wij klaar waren met onze voorbereidingen terzake. Achteraf mogen wij stellen dat dat inderdaad een gunstige timing was, want sindsdien is de rente met meer dan 0,5% gestegen.

## Doelstellingen

- Voorzien in financiering door gebruik te maken van leen- en kredietfaciliteiten, zolang ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan.
- Uitgifte van aandelen alleen in geval van majeure acquisities die direct bijdragen aan de winst per aandeel.

Nu de kruitdampen van de kredietcrisis zijn opgetrokken, kunnen we constateren dat de verhoudingen op de



**Qua vlees is het  
hier altijd kerstmis**

John van den Elshout



We hebben omgerekend in euro € 114 miljoen opgehaald in de vorm van 7- en 10-jarige notes, waarover wij inclusief alle (swap)kosten een rente verschuldigd zijn van bijna 3,5 respectievelijk 4%. Vanwege het aantrekkelijke niveau hebben wij voor vaste rente gekozen. In totaliteit hebben we ultimo 2010 circa € 220 miljoen geleend. Hiervan vervalt telkens ongeveer een kwart over respectievelijk 1, 4, 7 en 10 jaar, een hele mooie spreiding in aflossingsverplichtingen derhalve.

Met de nieuwe middelen zijn alle bankschulden afgelost en ontstond er een liquiditeitsbuffer van ruim € 50 miljoen. De kredietfaciliteiten bij banken belopen ongewijzigd € 140 miljoen, waarvan de helft gecommiteerd is. Dat betekent dat wij zeer solide gefinancierd zijn en (overname)kansen kunnen benutten als deze zich voordoen. We kunnen echter ook de discipline opbrengen om geen overnames te doen als er geen aantrekkelijk aanbod is of er andere prioriteiten moeten zijn.

Het heeft ons verbaasd dat er in 2010 geen noemenswaardige transacties zijn geweest in de foodservice-markt ondanks de moeilijke marktomstandigheden van de afgelopen jaren. Binnen Foodretail zijn er vooral doorverkooptransacties geweest van Super de Boer-vestigingen en waren wij de koper van Sanders Supermarkten.

Behalve aan vreemd vermogenverschaffers besteden we ook veel aandacht aan de relatie met onze aandeelhouders, zowel met institutionele beleggers als met particulieren.

Daartoe behoort transparante en consequente communicatie en toegankelijkheid voor toelichting. Ook in 2010 mochten wij weer diverse prijzen in ontvangst nemen voor investeerrelaties en de kwaliteit van onze verslaggeving.

Behalve door de hiervoor genoemde kapitaalmarkttransactie hebben wij onze financiële positie versterkt door voor het derde jaar op rij een vrije kasstroom te realiseren, die ongeveer gelijk is aan de nettowinst.

Nu het kasgenererend vermogen van de Groep is versterkt, stellen wij daarom voor om een groter deel van de winst beschikbaar te stellen voor onze aandeelhouders. Dat willen wij doen door het dividendbeleid dat sinds onze beursintroductie ongewijzigd is op twee punten aan te passen:

- geen keuzedividend meer maar alleen contant dividend;
- een geleidelijk verhoging van de pay-out van 40% naar 50%.

Desalniettemin genereren wij voldoende middelen om ons ongewijzigde groeibeleid in zijn algemeenheid volledig intern en met vreemd vermogen te financieren.

Het werkkapitaal is in 2010 beperkt gewijzigd, zoals blijkt uit het navolgende overzicht:

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Vlottende activa, exclusief geldmiddelen en kasequivalenten	316,5	304,4
Kortlopende verplichtingen, exclusief rentedragende posten	(178,4)	(182,4)
	<u>138,1</u>	<u>122,0</u>

De toename van het werkkapitaal bestaat voor bijna € 9 miljoen uit een (tijdelijke) toename van de activa voor verkoop. Door de overname van Sanders is het werkkapitaal met € 4 miljoen toegenomen. De samenstelling en hoogte van het werkkapitaal zijn ook beïnvloed door het Vemaro-project. Ten opzichte van ultimo 2009 heeft dat geleid tot een afname van de voorraad en de vorderingen met circa € 10 miljoen, waar een afname van de schuld aan leveranciers tegenover staat van ongeveer € 8 miljoen. De helft van deze laatste post heeft betrekking op de verkorting van de betalingstermijn van een belangrijke tabaksleverancier, waar een verbetering van de condities tegenover staat.

Onderstaand hebben wij een verkort kasstroomoverzicht opgenomen (x € miljoen):

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	106,9	123,3
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten, exclusief het netto effect van acquisities	(40,6)	(50,2)
Vrije kasstroom	66,3	73,1
Aangewend voor		
Netto acquisities	(41,1)	1,3
Betaling van dividend en inkoop eigen aandelen	(47,7)	(18,9)
Saldo van opgenomen en afgeloste schuld en mutatie in liquiditeit	<u>(22,5)</u>	<u>55,5</u>

De kasstroom uit operationele activiteiten is in 2010 gedrukt met € 6 miljoen door een éénmalige betaling aan het pensioenfonds. Wij verwachten voor 2011 geen bijzondere ontwikkelingen ten aanzien van de financiering.

# VOORUITZICHTEN

Wij zijn direct en indirect afhankelijk van de food-bestedingen door de Nederlandse consument en die consument is nog steeds terughoudend met zijn bestedingen, terwijl er toch geen sprake is van economisch barre omstandigheden of omvangrijk koopkrachtverlies. Het ziet er naar uit dat de feitelijke economische omstandigheden, waaronder de koopkracht, in 2011 weinig zullen veranderen en de werkgelegenheidsverwachtingen zijn niet ongunstig. Het zit dus meer 'tussen de oren' met als gevolg dat de consument momenteel veel bewuster met zijn geld omgaat. In onze branche komt daarbij dat de recent relatief sterk stijgende grondstofkosten voor voedsel een opwaartse druk op het prijsniveau zullen uitoefenen, waardoor de consument meer geld moet uitgeven, maar er niet méér producten voor terugkrijgt.

## Foodservicemarkt

Vanuit bovenstaande achtergrond is er wellicht dus niet zo veel reden tot optimisme, maar het lijkt ons toch niet waarschijnlijk dat de foodservicemarkt voor het derde jaar op rij krimpt. Belangrijk is wel dat met name de horeca inspeelt op de gewijzigde vraag en zich (nog) sterker richt op 'value for money' c.q. de prijs/kwaliteit-verhouding bewaakt. Maak het niet te gek met de prijzen, verleen optimale service, versta het vak van het 'vullen' van de klant, want daar wordt de benodigde omzet en marge uitgehaald. We zien dat sommige klanten, die zich daar specifiek op richten, een veel betere ontwikkeling doormaken dan de totale markt. De trend naar 'value for money' kan ons in de kaart spelen door ons convenience aanbod voor onze horecaklanten, maar ook door onze rationele aanpak van elektronische order tot efficiënte en kwalitatief hoogstaande logistiek.

De concurrentie zal ook de komende tijd pittig zijn, dat hoort vaak bij tijden van economische druk. De supermarkten zijn in een felle concurrentiestrijd gewikkeld, waarbij met name de prijzen voor A-merken worden ingezet. Belangrijke delen van dat assortiment worden structureel met verlies verkocht, waarbij de consument door de gelijktijdig toenemende inflatie daar maar beperkt het 'aantrekkelijk geprijsd'-signaal aan overhoudt. De hoge promodruk intensiveert dat. Hoewel de concurrentie bij Foodservice over veel meer gaat dan prijs, ziet het er naar uit dat de strijd om de kleinere koek in 2011 zal aanhouden.

## Schaalvergroting

Schaalvergroting is in dit soort marktomstandigheden noodzakelijk. Dat verbetert de inkooppositie en kan tot lagere relatieve kosten leiden. De druk op de markt zal naar verwachting ook de acquisitiemogelijkheden vergroten. Wij hebben ons bedrijf daarop de afgelopen jaren voorbereid.



Foodretail is volop bezig het Masterplan uit te voeren en de omzetontwikkeling van de afgelopen jaren is nog niet tot volle wasdom gekomen. In Foodservice bezorging nadert het project 'Groot Amsterdam' zijn voltooiing en de tweede fase van het mobiel PLOP-project gaat zijn belangrijke tweede jaar in. Met dit project worden de kosten substantieel verlaagd en neemt de kwaliteit van de dienstverlening verder toe. Bezorging heeft voor het eerst één landelijk multiplieerbaar concept voor zowel de regionale als de nationale klant. Foodservice zelfbediening heeft al jaren zo'n concept en de vestigingen staan er overwegend zeer goed bij. Als de markt een beetje aantrekt kunnen we daarvan profiteren.

De financiële positie is in 2010 eveneens verder versterkt om stappen voorwaarts te kunnen zetten als deze mogelijkheden zich voordoen. Ondertussen gaan we verder op de ingeslagen weg, waarbij we onze marktpositie in beide segmenten trachten uit te bouwen. Met een hoge operationele leverage kiezen wij daarbij voor het stimuleren van volume.

## Conclusie

Samenvattend zien wij in 2011 een markt met onverminderd veel prijsdruk. Dat noopt tot uitgekiend margemanagement en stringente kostenbeheersing, zonder overigens fundamenteel te sleutelen aan de kwaliteit van de dienstverlening. Het lijkt onwaarschijnlijk dat de markt niet verder consolideert en wij streven ernaar eventuele kansen te benutten, mits dat kan tegen redelijke voorwaarden.

De maatregelen die wij de afgelopen jaren hebben getroffen en de investeringen die wij verricht hebben, geven ons veel vertrouwen dat Sligro Food Group een toonaangevende rol zal blijven spelen op haar afzetmarkten. Bovendien verwachten wij in 2011 per saldo minder incidentele resultaten dan in 2010. Concrete voorspellingen geven wij echter niet.

In onze trading update van 21 april zullen wij nader ingaan op de ontwikkelingen in het eerste kwartaal.

Op 21 juli worden de halfjaarcijfers gepubliceerd.

**Toonaangevende rol  
op onze afzetmarkten**

# BESTUURDERS VERKLARING

## Ingevolge wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

- 1 De jaarrekening, zoals opgenomen op de pagina's 88 tot en met 141 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- 2 Het jaarverslag, zoals opgenomen op de pagina's 16 tot en met 79 van dit verslag, geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van Sligro Food Group N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Sligro Food Group wordt geconfronteerd beschreven.

*K.M. Slippens, directievoorzitter*

*H.L. van Rozendaal, financieel directeur*

*J.H.F. Pardoel, directeur Foodretail*

*J.H. Peterse, directeur Foodservice*

# CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Deze verklaring is opgenomen uit hoofde van artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag d.d. 20 maart 2009 (hierna het 'Vaststellingsbesluit'). Voor de mededelingen in deze verklaring als bedoeld in artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit wordt verwezen naar de relevante vindplaatsen in het jaarverslag 2010. De volgende mededelingen dienen als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd:

- naleving principes en best practice bepalingen Code (pagina 58 'Corporate Governance');
- de belangrijkste kenmerken van het beheers- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de Groep (pagina 56 'Risicobeheersings- en controlesystemen');
- het functioneren van de aandeelhoudersvergadering en haar voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders en hoe deze kunnen worden uitgeoefend (pagina 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de samenstelling en het functioneren van de Directie (pagina 14 'Personalia', pagina 58 'Directie', pagina 110 'Arbeidsvoorwaarden Directie');
- de samenstelling en het functioneren van de Raad van Commissarissen (pagina 14 'Personalia', pagina 83 'Bericht van de Raad van Commissarissen');
- de regels voor de benoeming en vervanging van de leden van de Directie en de Raad van Commissarissen (pagina 58 'Directie', pagina 58 'Raad van Commissarissen');
- de regels voor de wijziging van de statuten van de vennootschap (pagina 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de bevoegdheden van de Directie voor wat betreft de mogelijkheid tot uitgifte of inkoop van aandelen (pagina 59 'Algemene Vergadering van Aandeelhouders');
- de 'change of control' bepalingen in belangrijke contracten: er is een change of control-bepaling opgenomen in de op pagina 126 bedoelde US-dollarleningen;
- de transacties met verbonden partijen (pagina 58 'Corporate Governance' en pagina 134 'Verbonden partijen').



*Van links naar rechts:  
Adriaan Nühn, Frank De Moor,  
Ronald Latenstein van Voorst  
en Dorine Burmanje*

# COMMISSARISSEN BERICHT VAN ADVANS

## ...en nu dóórpakken!

Hoewel de economie zich in 2010 enigszins herstelde van de zware klappen van de crisis, was daar bij de bestedingen door de Nederlandse foodconsument niet zoveel van te merken. In de supermarktsector blijft de consument meer dan ooit op aanbiedingen gericht en in de restaurantsector neemt het aantal bezoekers wat af en is bovendien sprake van downtrading; een menuutje van € 35,00 wordt vervangen door één van € 25,00. Op jaarbasis is de omzet van supermarkten maar iets gestegen en is de foodservicemarkt zelfs licht afgenomen. Zeker nadat er in 2009 al sprake was van een behoorlijke bestedingsreductie, hadden wij dat niet verwacht.

Gelukkig wist Sligro Food Group in beide marktsegmenten de markt duidelijk te verslaan. Het Masterplan is zo succesvol dat EMTÉ de laatste twee jaar de beste like-for-like omzetontwikkeling van alle Nederlandse supermarktformules laat zien. Soms wordt daarbij wel eens vergeten dat Sligro al een veel langer positief omzetrackrecord heeft. Het motto voor 2010 luidde: '...en nu dóórpakken!'. We mogen constateren dat Sligro Food Group die belofte heeft ingevuld.

## Resultaat en dividend

Foodservice had in 2010 een moeilijk jaar. Zoals gezegd zat de markt niet mee en het project 'Groot Amsterdam' heeft tot forse eenmalige lasten geleid. Voor een deel

waren die gepland, onder andere de extra afschrijvingen en voor een deel waren die het gevolg van tegenslagen in de uitvoering van dit omvangrijke project. Gelukkig heeft de klant daar maar een beperkte periode last van gehad en staat de organisatie inmiddels stevig en stabiel.

Door de succesvolle uitvoering van het Masterplan en de gunstige omzetontwikkeling, verbeterden de resultaten van Foodretail conform verwachting, in overigens moeilijke marktomstandigheden.

De nettowinst over 2010 is met ruim € 4 miljoen of 5,5% afgenomen tot € 70,2 miljoen. Daarmee kan vastgesteld worden dat de crisis van de afgelopen jaren de resultaten niet wezenlijk heeft aangetast, maar alleen tot een stilstand in de resultatengroei van de Groep heeft geleid.

De door de directie opgestelde jaarrekening over het boekjaar 2010, waaruit dat blijkt, draagt onze instemming. Over 2009 is in verband met het 75-jarig bestaan van de Groep in 2010 een jubileumdividend betaald van € 1,00 per aandeel. Gezien de verder verbeterde financiële positie van de Groep en de vrije kasstroomontwikkeling wordt voorgesteld om het uitkeringspercentage de komende jaren geleidelijk te verhogen naar 50% van de winst. Over 2010 wordt voorgesteld om € 0,70 per aandeel uit te keren, hetgeen een uitkeringspercentage van 44 betekent.

## Toezicht

In 2010 is de raad van commissarissen vijfmaal regulier in formele zitting bijeen geweest, waarbij één commissaris twee keer verhinderd was en één commissaris één keer. Daarenboven is een speciale vergadering gewijd aan de strategie van de onderneming en haar integrale businessmodel. In die laatste vergadering is vastgesteld dat de strategische koers, zoals beschreven in dit verslag, onverminderd relevant en realistisch is, ook ten aanzien van het aantal potentiële acquisitiekandidaten in de Nederlandse markt.

Door het jaar heen vinden er diverse contacten plaats tussen de individuele leden van de raad van commissarissen en de directie en is er bovendien relatief intensief contact via de voorzitter.

In 2010 is twee keer een commissaris als toehoorder aanwezig geweest bij een Overlegvergadering met de Ondernemingsraad. Wij hebben met genoegen vastgesteld dat Directie en Ondernemingsraad constructief en in open sfeer met elkaar overleg voeren. Zoals gebruikelijk hebben de uitvoering van de ondernemingsstrategie en het effect daarvan op de resultaten- en vermogenspositie centraal gestaan. Maandelijks krijgt de raad inzicht in de ontwikkeling daarvan.

Onder meer de volgende onderwerpen zijn in het afgelopen jaar besproken:

- de ontwikkelingen in de foodretailmarkt;
- de voortgang van het Masterplan Foodretail, waaronder de resultaten van de omzetting van Golf in EMTÉ franchise en de verVerste

EMTÉ-formule. Daartoe is onder meer een supermarkt bezocht;

- de overname van Sanders Supermarkten en het integratieplan in EMTÉ (het EM-TWEN-TE project);
- de invoering van een aandelenoptieregeling voor de directie en het hoger kader;
- het 75-jarig jubileum van Sligro Food Group en het daarmee samenhangende jubileumdividend;
- de voortgang van het project 'Groot Amsterdam', waarin de Amsterdamse foodservicebezorgactiviteiten zijn samengevoegd;
- de voortgang van het zogenaamde 'Plop'-project;
- de lange termijn financiering door middel van een US private placement;
- het medewerkerstevredenheidsonderzoek en het MVO-beleid;
- evaluatie afwezigheid interne audit functie;
- de opmerkingen van de AFM bij het jaarverslag 2009;
- de begroting van het nieuwe jaar.

## Risicobeheersing

Daarnaast worden elk jaar bepaalde aspecten van het bedrijf door de verantwoordelijke functionarissen toegelicht aan de raad van commissarissen. Dit jaar was dat onder meer de positie van de Groep in de institutionele markt.

Eenmaal per jaar wordt met de directie in het bijzonder stilgestaan bij de risicobeheersings- en controle-systemen. Buiten aanwezigheid van de directie wordt stilgestaan bij het functioneren van de directie en de raad van commissarissen onderling, op basis van een onderlinge individuele schriftelijke evaluatie. Wij hebben wederom vastgesteld dat er een goede werkrelatie tussen raad en directie is.

Tevens wordt dan met de externe accountant diens management letter besproken inzake zijn bevindingen over administratieve organisatie en interne controle.



## 4 druivenrassen, een fiere wijn

Rob Willems

### Arbeidsvoorwaarden directie

Het beloningsbeleid van de directie is nader vastgelegd in een remuneratierapport, waarvan de volledige tekst is opgenomen op de website van de vennootschap.

De hoofdlijnen daarvan houden in:

- de raad van commissarissen stelt dit beleid op en de algemene vergadering van aandeelhouders stelt het vast;
- het beleid moet het mogelijk maken om gekwalificeerde personen aan te trekken als directielid;
- het beloningsbeleid heeft een ondernemend karakter, maar dient tevens in redelijke relatie te staan tot de overige managementleden.

Het remuneratiepakket bestaat uit:

- een vast jaarsalaris;
- een korte termijn bonusplan;

- een lange termijn bonusplan, dat verplicht geheel in aandelen moet worden omgezet;
- een lange termijn optieplan, eveneens met de verplichting om het ten dele om te zetten in aandelen;
- pensioen op basis van een beschikbaar premiesysteem;
- overige arbeidsvoorwaarden.

Zowel het korte termijn als het lange termijn bonusplan belooft 30% van het vaste salaris bij het realiseren van de doelstellingen op het 'at target' niveau. In het jaar 2010 werd het realiseren van de budgettaire winstdoelstelling voor de helft in de bonusberekening betrokken. De andere helft was verdeeld over het bereiken van ruime vooruitgang bij de uitvoering van het Masterplan Foodretail, bij het realiseren van het zogenaamde Plop-project en het project 'Groot Amsterdam'.

De totale bonusverhouding in relatie tot het vaste salaris weerspiegelt een ondernemend beloningsniveau. Uitgangspunt van het beleid is dat het variabele deel echter niet te belangrijk mag worden in relatie tot de vaste c.q. totale beloning. Door het lange termijn bonusplan en het optieplan verplicht om te zetten in geblokkeerde aandelen zijn de variabele beloningen ook op lange termijn gericht op waardecreatie.

In 2010 is een optieplan ingevoerd met als oogmerken:

- binding/arbeidsvoorwaarden;
- stimuleren van de waardeontwikkeling;
- (extra) medewerkersparticipatie;

Het optieplan is opgenomen op de website en goedgekeurd in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 maart 2010.





In het jaar 2010 is de variabele beloning uitgekomen op 55% van het 'at target' niveau. Periodiek wordt de beloning getoetst aan marktgegevens. De beloning zelf is toegelicht in toelichting 6 van de jaarrekening op pagina 110. De bestuurders van Sligro Food Group hebben contracten voor onbepaalde tijd in tegenstelling tot de Code. Deze afwijking is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit hangt samen met het streven om gelijksoortige bestuurders gelijksoortig te behandelen en om interne rekrutering zoveel mogelijk te faciliteren. De opzegtermijnen door bestuurders belopen 3 respectievelijk 6 maanden. Ingevolge de wet worden die voor de Venootschap verdubbeld. In de arbeidsovereenkomsten van de bestuurders zijn geen bepalingen opgenomen over ontslagvergoedingen. Dit hangt samen met het voorgaande. Ook deze afwijking van de Code is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## Personele mutaties

De heer J.H. Peterse heeft aangekondigd dat hij zijn dienstverband per 1 maart 2011 zal beëindigen. Het opvolgingsproces is inmiddels in werking gesteld.

## Jaarrekening

De directie heeft de jaarrekening 2010 opgesteld. De jaarrekening is besproken in een vergadering waarin de externe accountant voor toelichting aanwezig was. De jaarrekening is door KPMG Accountants N.V. gecontroleerd en van een goedkeurende verklaring voorzien, die is opgenomen op pagina 140 onder het hoofdstuk 'Overige gegevens'. Wij stellen u voor:

- de jaarrekening 2010 vast te stellen;
- de winstverdeling vast te stellen;
- de directie décharge te verlenen voor het gevoerde beleid;
- onze raad décharge te verlenen voor het gehouden toezicht.

Dankzij de inzet van directie en alle medewerkers van de Groep heeft Sligro Food Group, ondanks een tegenvallende marktontwikkeling, het jaar 2010 redelijk goed doorstaan en vooral een hele goede basis gelegd voor de toekomst. Wij zijn hen daarvoor erg erkentelijk.

*Veghel, 27 januari 2011*

## Raad van commissarissen

### A. Nühn (57)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2009 tot 2013 en herbenoembaar. Commissaris bij Macintosh Retail Group N.V., Stern Groep N.V., Alpinvest Partners, Leaf, Anglovaal Industries, Heiploeg, Plukon Royale en lid Raad van Toezicht van het Wereldnatuurfonds.

### Th.A.J. Burmanje (56)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (v). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Kadaster. Lid van Raad van Toezicht Deltares en het Curatorium Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Commissaris bij ARN B.V. te Weurt. Voorzitter RvC Canissius Wilhelmina Ziekenhuis.

### R.R. Latenstein van Voorst (46)

Commissaris, Nederlandse nationaliteit (m). Benoemd in 2008 tot 2012 en herbenoembaar. Voorzitter van de Raad van Bestuur van SNS Reaal N.V. Bestuurslid Oranje fonds en VNO-NCW, Verbond van Verzekeraars en Stichting Kinderopvang Humanitas. Commissaris bij Climate Change Capital.

### F.K. De Moor (48)

Commissaris, Belgische nationaliteit (m). Benoemd in 2004 en herbenoemd in 2008 tot 2012 en niet meer herbenoembaar. Voorzitter Raad van Bestuur Macintosh Retail Group N.V. Commissaris bij Mediq N.V.

De samenstelling van de raad van commissarissen is in overeenstemming met de profielschets.

*Alle commissarissen gelden als onafhankelijk volgens de best practice bepalingen van artikel III.2.2 van de Nederlandse Corporate Governance Code.*



**leder seizoen is anders,  
dat vind ik het mooist**

Bas Broeders



**JAAARREKENING**  
**2010**

# GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2010

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>Omzet</b>	<b>2,3</b>	<b>2.286.261</b>	<b>2.258.021</b>	<b>2.167.585</b>
Inkoopwaarde van de omzet		(1.757.649)	(1.732.311)	(1.651.526)
<b>Brutowinst</b>		<b>528.612</b>	<b>525.710</b>	<b>516.059</b>
<b>Overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4</b>	<b>4.809</b>	<b>1.614</b>	<b>8.171</b>
Personeelskosten	5	(231.162)	(223.080)	(220.997)
Huisvestingskosten		(60.271)	(60.743)	(59.635)
Verkoopkosten		(19.347)	(18.298)	(20.842)
Logistieke kosten		(64.070)	(63.024)	(62.115)
Algemene kosten		(13.052)	(13.416)	(13.808)
Afschrijving materiële vaste activa	11	(46.718)	(42.406)	(40.211)
Amortisatie immateriële activa	10	(7.873)	(8.174)	(8.069)
<b>Totaal bedrijfskosten</b>		<b>(442.493)</b>	<b>(429.141)</b>	<b>(425.677)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>3</b>	<b>90.928</b>	<b>98.183</b>	<b>98.553</b>
Financieringsbaten	8	197	353	1.188
Financieringslasten	8	(4.885)	(6.410)	(12.232)
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	13	5.406	5.768	4.838
<b>Winst vóór belastingen</b>		<b>91.646</b>	<b>97.894</b>	<b>92.347</b>
Winstbelastingen	9	(21.450)	(23.584)	(20.999)
<b>Winst over het boekjaar</b>		<b>70.196</b>	<b>74.310</b>	<b>71.348</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>		<b>70.196</b>	<b>74.310</b>	<b>71.348</b>
<b>Gegevens per aandeel</b>		<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Gewone winst per aandeel	20	1,59	1,68	1,63
Verwaterde winst per aandeel	20	1,59	1,68	1,63
Voorgesteld dividend	19	0,70	1,00	0,65

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT OVER 2010

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Winst over het boekjaar	70.196	74.310
Effectief deel van veranderingen in de reële waarde van cash-flow hedge langlopende leningen, na belasting	(1.640)	(2.142)
Herrubricering naar geconsolideerde winst- en verliesrekening	161	435
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen, na belasting	(3.984)	2.585
Op aandelen gebaseerde betalingen, na belasting	668	0
Baten en lasten rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(4.795)	878
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>65.401</b>	<b>75.188</b>
<b>Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>	<b>65.401</b>	<b>75.188</b>

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2010

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Ontvangsten van afnemers		2.479.140	2.464.314	2.350.712
Overige bedrijfsopbrengsten		3.549	2.911	3.590
		<u>2.482.689</u>	<u>2.467.225</u>	<u>2.354.302</u>
Betalingen aan leveranciers		(2.037.760)	(2.014.013)	(1.931.487)
Betalingen aan werknemers		(121.923)	(118.770)	(116.829)
Betalingen aan de overheid		(194.944)	(184.088)	(177.136)
		<u>(2.354.627)</u>	<u>(2.316.871)</u>	<u>(2.225.452)</u>
Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties	30	128.062	150.354	128.850
Ontvangen rente		197	352	1.188
Ontvangen dividenden uit deelnemingen	13	4.412	3.568	1.014
Betaalde rente		(4.573)	(7.194)	(12.411)
Betaalde vennootschapsbelasting		(21.240)	(23.756)	(15.817)
<b>Netto kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>106.858</b>	<b>123.324</b>	<b>102.824</b>
Acquisities/participaties	1	(43.718)	(40)	(6.600)
Verkoop deelnemingen/bedrijfsactiviteiten	1	2.641	1.290	5.483
Investeringsuitgaven in materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop	11	(43.130)	(49.209)	(46.901)
Desinvesteringsontvangsten van materiële vaste activa/vastgoedbeleggingen/activa voor verkoop		5.934	1.410	19.502
Investeringsuitgaven in immateriële activa	10	(2.608)	(1.518)	(1.451)
Investing in/verstrek aan geassocieerde deelnemingen	13	(1.188)	(1.000)	(30)
Aflossing door geassocieerde deelnemingen	13	430	188	62
<b>Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(81.639)</b>	<b>(48.879)</b>	<b>(29.935)</b>
Aflossing langlopende schulden	22	(49.087)	(30.714)	(28.151)
Opname langlopende schulden	22	114.399		
Betaald aan joint venture		(100)	(1.050)	(750)
Inkoop eigen aandelen		(3.580)		
Betaald dividend		(44.071)	(18.880)	(13.855)
<b>Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>17.561</b>	<b>(50.644)</b>	<b>(42.756)</b>
<b>Mutatie geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>		<b>42.780</b>	<b>23.801</b>	<b>30.133</b>
Stand begin boekjaar		24.684	883	(29.250)
<b>Stand einde boekjaar</b>		<b>67.464</b>	<b>24.684</b>	<b>883</b>

# GECONSOLIDEERDE BALANS

## PER 1 JANUARI 2011 VÓÓR WINSTBESTEMMING

(x € 1.000)

<b>ACTIVA</b>	<b>Toelichting</b>	<b>01-01-2011</b>	<b>02-01-2010</b>	<b>27-12-2008</b>
Goodwill	10	126.287	127.547	127.547
Overige immateriële activa	10	57.146	42.261	48.917
Materiële vaste activa	11	304.544	284.381	282.988
Vastgoedbeleggingen	12	15.945	24.499	25.186
Investeringen in geassocieerde deelnemingen	13	42.934	41.771	39.582
Overige financiële vaste activa	13	6.467	2.640	1.745
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>553.323</b>	<b>523.099</b>	<b>525.965</b>
Voorraden	14	195.047	189.282	199.652
Handels- en overige vorderingen	15	105.181	107.716	119.486
Overige vlottende activa	16	3.526	3.789	4.777
Winstbelasting	9	863	529	0
Voor verkoop aangehouden activa	17	11.906	3.097	1.847
Geldmiddelen en kasequivalenten	18	67.464	24.684	23.426
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>383.987</b>	<b>329.097</b>	<b>349.188</b>
<b>Totaal Activa</b>		<b>937.310</b>	<b>852.196</b>	<b>875.153</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>Toelichting</b>	<b>01-01-2011</b>	<b>02-01-2010</b>	<b>27-12-2008</b>
Gestort en opgevraagd kapitaal		2.655	2.655	2.622
Reserves		497.418	479.668	423.393
<b>Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap</b>	19	<b>500.073</b>	<b>482.323</b>	<b>426.015</b>
Uitgestelde belastingverplichtingen	9	29.097	24.007	19.834
Personeelsbeloningen	5	3.042	7.055	14.032
Overige voorzieningen	21	221	316	213
Schulden aan kredietinstellingen	22	173.254	128.283	153.905
<b>Totaal langlopende verplichtingen</b>		<b>205.614</b>	<b>159.661</b>	<b>187.984</b>
Aflossingsverplichtingen	22	53.232	27.850	30.652
Schulden aan kredietinstellingen	22	0	0	22.543
Crediteuren	31	106.906	109.784	128.743
Winstbelasting	9	0	0	3.516
Overige belastingen en premies	23	22.176	22.874	27.847
Overige schulden en overlopende passiva	24	49.309	49.704	47.853
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>		<b>231.623</b>	<b>210.212</b>	<b>261.154</b>
<b>Totaal Passiva</b>		<b>937.310</b>	<b>852.196</b>	<b>875.153</b>

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN WIJZIGINGEN IN HET EIGEN VERMOGEN OVER 2010 VÓÓR WINSTBESTEMMING

(x € 1.000)

	<i>Gestort en op- gevraagd kapitaal</i>	<i>Agio</i>	<i>Overige reserves</i>	<i>Herwaar- derings- reserve</i>	<i>Hedging- reserve</i>	<i>Reserve eigen aandelen</i>	<i>Totaal</i>
<b>Stand per 27-12-2008</b>	<b>2.622</b>	<b>31.139</b>	<b>386.077</b>	<b>5.059</b>	<b>1.118</b>	<b>0</b>	<b>426.015</b>
Transacties met eigenaars							
Keuzedividend	33	(33)					0
Betaald dividend			(18.880)				(18.880)
	33	(33)	(18.880)	0	0	0	(18.880)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			74.310				74.310
Vastgoedbeleggingen			49	(49)			0
Cashflow hedge					(2.142)		(2.142)
Herrubricering					435		435
Actuariële resultaten			2.585				2.585
	0	0	76.944	(49)	(1.707)		75.188
<b>Stand per 02-01-2010</b>	<b>2.655</b>	<b>31.106</b>	<b>444.141</b>	<b>5.010</b>	<b>(589)</b>	<b>0</b>	<b>482.323</b>
Transacties met eigenaars							
Op aandelen gebaseerde betalingen			668				668
Betaald dividend			(44.071)				(44.071)
Inkoop eigen aandelen						(3.580)	(3.580)
	0	0	(43.403)	0	0	(3.580)	(46.983)
Totaal (on)gerealiseerde resultaten							
Winst over het boekjaar			70.196				70.196
Vastgoedbeleggingen			473	(473)			0
Cashflow hedge					(1.640)		(1.640)
Herrubricering					161		161
Actuariële resultaten			(3.984)				(3.984)
	0	0	66.685	(473)	(1.479)	0	64.733
<b>Stand per 01-01-2011</b>	<b>2.655</b>	<b>31.106</b>	<b>467.423</b>	<b>4.537</b>	<b>(2.068)</b>	<b>(3.580)</b>	<b>500.073</b>



# TOELICHTING

## OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### Grondslagen

#### a. Algemeen

Sligro Food Group N.V. is gevestigd te Veghel, Nederland. De geconsolideerde jaarrekening omvat de Vennootschap zelf en haar dochterondernemingen (hierna ook wel de Groep genoemd).

#### b. Boekjaar

Statutair valt het boekjaar samen met het kalenderjaar. De feitelijke afsluiting vindt plaats op basis van de internationale weeknummering en wel op de laatste zaterdag van het boekjaar, dit jaar derhalve op 1 januari 2011. Het boekjaar 2010 omvat 52 weken. De vergelijkende cijfers over de boekjaren 2009 en 2008 hebben betrekking op respectievelijk 53 en 52 weken.

#### c. Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met International Financial Reporting Standards, zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS). De jaarrekening is op 27 januari 2011 voor publicatie door de directie goedgekeurd.

#### d. Gehanteerde grondslagen bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta, afgerond op duizenden, tenzij anders aangegeven. De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten met uitzondering van vastgoedbeleggingen, pensioenactiva en afgeleide financiële instrumenten, die gewaardeerd zijn tegen reële waarde. Voor verkoop aangehouden activa worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten.

De opstelling van de jaarrekening in overeenstemming met IFRS vereist dat de leiding oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verschillende andere factoren die, gegeven de omstandigheden, als redelijk worden beschouwd. De uitkomsten hiervan vormen de basis voor het oordeel over de boekwaarde van activa en verplichtingen die niet op eenvoudige wijze uit andere bronnen blijkt.

De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien, indien de herziening alleen voor die periode gevolgen heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden, indien de herziening gevolgen heeft voor zowel de verslagperiode als toekomstige perioden.

In toelichting 29 is meer informatie opgenomen over posten, belangrijke punten van schattingonzekerheden en kritische oordelen bij de toepassing van de grondslagen.

Beoordeeld wordt of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardevermindingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardevermindingsverlies ten laste van het resultaat gebracht. De hierna uiteengezette grondslagen voor financiële verslaggeving zijn consistent toegepast ten opzichte van 2009.

#### e. Grondslagen voor consolidatie

Dochterondernemingen zijn die entiteiten waarover Sligro Food Group N.V. overheersende zeggenschap heeft. Dochterondernemingen worden volledig in de consolidatie betrokken. Dit betreft de 100%-deelneming Sligro Food Group Nederland B.V. te Veghel. Sligro Food Group Nederland B.V. is houdstermaatschappij van de 100%-dochterondernemingen:

#### Foodservice

- Sligro B.V. te Veghel.
- VEN Groothandelcentrum B.V. te Diemen.
- Inversco B.V. te Amsterdam.
  - De Dis B.V. te Ter Apel (86%).
- Van Hoeckel B.V. te 's-Hertogenbosch.
- J. Smit Vishandel B.V. te Veghel.

## Foodretail

- EMTÉ Franchise B.V. te Veghel.
- Prisma Vastgoed B.V. te Putten.
- Prisma Lease B.V. te Nijkerk.
- EMTÉ Supermarkten B.V. te Veghel.
- EMTÉ Vastgoed B.V. te Veghel.
- Sanvier BV te Enschede.
  - Sanders Supermarkten B.V. te Enschede.
  - Sanders Vleescentrale B.V. te Enschede.
  - Sakon Vastgoed B.V. te Enschede.

De juridische structuur van de Groep wordt ieder jaar beoordeeld op doelmatigheid, waarbij eenvoud de leidraad is. In 2010 zijn daarom diversen vennootschappen door middel van juridische fusie opgegaan in andere vennootschappen binnen de Groep.

Geassocieerde deelnemingen zijn die entiteiten waarin de Groep invloed van betekenis heeft op het financiële en operationele beleid, maar waarover geen zeggenschap bestaat. Joint ventures zijn die activiteiten waarover de Groep gezamenlijke zeggenschap heeft en waarbij deze zeggenschap in een overeenkomst is vastgelegd en waarbij strategische beslissingen over het financiële en operationele beleid met unanieme instemming worden genomen. De geconsolideerde jaarrekening omvat het aandeel in het totaalresultaat van de geassocieerde deelnemingen en joint ventures volgens de "equity"-methode. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep een verplichting is aangegaan om verliezen aan te zuiveren of betalingen namens een deelneming heeft verricht.

Dochterondernemingen en geassocieerde deelnemingen worden in de geconsolideerde jaarrekening betrokken vanaf de datum dat sprake is van zeggenschap respectievelijk van invloed van betekenis en tot de datum waarop deze eindigt. Intragroepsposities en eventuele niet gerealiseerde winsten of verliezen op deze transacties worden geëlimineerd bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening.

## Grondslagen voor de financiële verslaggeving

### f. Vreemde valuta

De Groep heeft alleen binnenlandse deelnemingen en loopt derhalve uit dien hoofde geen koersrisico.

Handelstransacties in vreemde valuta worden omgerekend tegen de koers per transactiedatum. Vorderingen en schulden zijn omgerekend tegen de koers per balansdatum. Daaruit volgende koersverschillen worden in het resultaat begrepen. De verwerking van afgeleide financiële instrumenten is hierna beschreven.

### g. Financiële instrumenten

#### Niet-afgeleide financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten de overige financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, overige vlottende activa, geldmiddelen en kasequivalenten, schulden aan kredietinstellingen, crediteuren en overige schulden.

#### Afgeleide financiële instrumenten

De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten om de valuta- en renterisico's af te dekken die voortvloeien uit bedrijfs- en financieringsactiviteiten. In overeenstemming met het treasury beleid houdt de Groep geen derivaten aan voor handelsdoeleinden en geeft de Groep deze ook niet uit. Derivaten die echter niet in aanmerking komen voor hedge accounting worden verwerkt als handelsinstrumenten. Afgeleide financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen reële waarde. De winst of het verlies uit herwaardering naar reële waarde wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Indien derivaten echter voor hedge accounting in aanmerking komen, is de opname van een resulterende winst of resulterend verlies afhankelijk van de aard van de post die wordt afgedekt.

De reële waarde van rente- en valutatermijncontracten is het geschatte bedrag dat de Groep moet betalen of zou ontvangen om de instrumenten per balansdatum te beëindigen. Hiervoor worden opgaven verkregen van genommeerde financiële instellingen, die als tegenpartij optreden. Een positieve reële waarde van derivaten wordt onder overige financiële vaste activa verantwoord, terwijl een negatieve reële waarde onder de langlopende schulden wordt opgenomen.

#### Afdekking

##### Kasstroomafdekking

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt aangewezen als afdekking van de variabiliteit van de kasstromen van een opgenomen actief, verplichting, of een hoogstwaarschijnlijk verwachte transactie, dan wordt het

effectieve deel van een winst of verlies op het afgeleide financiële instrument rechtstreeks in het vermogen verwerkt. Leidt de afdekking van een verwachte transactie tot de opname van een financieel actief of een financiële verplichting dan worden de daarmee verbonden winsten of verliezen die rechtstreeks in het vermogen werden opgenomen, overgeboekt naar de winst- en verliesrekening in dezelfde periode of perioden waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op de winst of het verlies.

Het niet-effectieve deel van eventuele winsten of verliezen wordt onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

### **Afdekking van monetaire activa en verplichtingen**

Wanneer een afgeleid financieel instrument wordt gebruikt als economische afdekking van het valutarisico van een opgenomen monetair actief of een monetaire verplichting, wordt in beginsel geen hedge accounting toegepast, tenzij sprake is van een fair value hedge.

In dat geval wordt de aanpassing naar de reële waarde van de afgedekte positie en het afdekkingsinstrument direct in de winst- en verliesrekening verwerkt, maar voor wat betreft de aanpassing van de reële waarde van de afgedekte positie slechts het aan het afgedekte risico toe te rekenen bedrag.

### **h. Omzet**

Dit betreft de aan derden geleverde goederen en diensten exclusief omzetbelasting. Afnamebonussen en de waarde van verstrekte zegels zijn in mindering gebracht op de omzet. In de omzet zijn tevens de in samenwerking met verspartners behaalde omzetten begrepen. Bij supermarktfanchisenemers vindt een deel van de goederenleveringen rechtstreeks plaats. De Groep verzorgt de contractvoorwaarden, de commerciële aansturing en de financiële afwikkeling. Daarom zijn deze bedragen in de omzet begrepen.

Omzet wordt verantwoord wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van de eigendom aan de koper zijn overgedragen, dan wel dat de dienstverlening is verricht.

### **i. Inkoopwaarde van de omzet**

Deze bevat de inkoopwaarde van de geleverde goederen. De van leveranciers verkregen bonussen, promotionele vergoedingen en betalingskortingen zijn op de inkoopwaarde in mindering gebracht. Er worden diverse vormen

van vergoedingen van leveranciers ontvangen, waarbij twee hoofdvormen onderscheiden kunnen worden:

- i** Tijdelijk lagere inkooprijzen, die meestal samenhangen met folderaanbiedingen aan afnemers, gericht op verhoging van het directe afzetvolume. In de meeste gevallen worden de lagere inkooprijzen meteen door de leverancier berekend gedurende de afgesproken periode. Soms berekent de leverancier de normale prijs en wordt de korting gefactureerd op basis van de verkochte aantallen. Het voordeel uit tijdelijk lagere inkooprijzen wordt direct in mindering gebracht op de inkoopwaarde en vormt daarmee een (gedeeltelijke) compensatie voor de lagere verkoopprijs aan afnemers.
- ii** Bonusvergoedingen die veelal gebaseerd zijn op jaarafspraken. Soms betreft dit een vast of gestaffeld percentage van de inkoopwaarde van (de groei van) de totale inkopen. Meestal worden hierop tussentijds voorschotten ontvangen. Behalve over bonusvergoedingen worden in de jaargesprekken afspraken over promotionele vergoedingen gemaakt. Hiermee zijn tevens allerlei commerciële samenwerkingsvormen verbonden. Promotionele vergoedingen betreffen zowel absolute bedragen als, al dan niet gestaffelde, percentages van de inkoopwaarde. Redelijkerwijs te verwachten bonusvergoedingen worden betrokken in de voorraadwaardering. Dit geldt niet voor promotionele vergoedingen, omdat die dienen ter dekking van verkoopinspanningen.

### **j. Overige bedrijfsopbrengsten**

Hieronder zijn opgenomen de huuropbrengsten van vastgoedbeleggingen en overig vastgoed. Daarnaast zijn hieronder zowel de mutaties in de reële waarde van vastgoedbeleggingen als boekresultaten op verkochte vastgoedbeleggingen en op materiële vaste activa opgenomen, alsmede soortgelijke opbrengsten.

### **k. Kosten**

Kosten worden op basis van een categoriale indeling gespecificeerd. Deze indeling wordt ook voor interne doeleinden gehanteerd. Kosten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Huren en operationele leasetermijnen worden lineair over de contractuele looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

## **I. Personeelsbeloningen**

### **i Toegezegde bijdrageregelingen**

Verplichtingen in verband met bijdragen aan pensioenregelingen op basis van toegezegde bijdragen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer de bijdragen zijn verschuldigd. Dit geldt met name voor nagenoeg alle excedentregelingen van de Groep en voor de regelingen van EMTÉ en Sanders Supermarkten, VEN Groothandelcentrum en voor sommige beroepsgroepen, die aangesloten zijn bij bedrijfstakpensioenfondsen. Hoewel de bedrijfstakpensioenfondsen toegezegd pensioenregelingen hebben, zijn deze als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat deze fondsen onvoldoende informatie verstrekken om deze als toegezegd pensioenregeling te verwerken.

### **ii Toegezegd pensioenregelingen**

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van toegezegd pensioenregelingen wordt voor iedere regeling afzonderlijk berekend door een schatting te maken van de pensioenaanspraken die werknemers hebben opgebouwd in ruil voor hun diensten in de verslagperiode en voorgaande perioden. Deze pensioenaanspraken worden gediscoteerd om de contante waarde te bepalen en de reële waarde van de pensioenactiva wordt hierop in mindering gebracht. De disconteringsvoet is het rendement per balansdatum van bedrijfsobligaties met een hoge kredietwaardigheid waarvan de looptijd de termijn van de verplichtingen van de Groep benadert. De berekening wordt uitgevoerd door een erkende actuaris volgens de "projected unit credit" methode. Wanneer de pensioenaanspraken uit hoofde van een regeling worden verbeterd, wordt het gedeelte van de verbeterde pensioenaanspraken dat betrekking heeft op de verstreken diensttijd van werknemers lineair als last in de winst- en verliesrekening opgenomen over de gemiddelde periode totdat de pensioenaanspraken onvoorwaardelijk worden. Voor zover de aanspraken onmiddellijk onvoorwaardelijk worden, wordt de last onmiddellijk in de winst- en verliesrekening opgenomen. Actuariële winsten en verliezen worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

### **iii Lange termijn personeelsbeloningen**

De nettoverplichting van de Groep uit hoofde van jubileumuitkeringen is het bedrag van de toekomstige beloning dat moet worden toegerekend aan de arbeidsprestatie van de werknemers in de verslagperiode en voorgaande perioden. De verplichting wordt berekend

met behulp van de "projected unit credit"-methode en wordt gediscoteerd tot de contante waarde.

De disconteringsvoet is gelijk aan die van de toegezegd pensioenregeling.

### **iv Optierechten**

Het optieplan geeft een brede groep werknemers de mogelijkheid aandelen Sligro Food Group N.V. te verwerven. De reële waarde van de opties wordt verantwoord onder de personeelskosten waar een verhoging van het eigen vermogen tegenover staat. Daar sprake is van onvoorwaardelijke opties wordt de reële waarde van de opties in het jaar van toekenning ten laste van het resultaat gebracht.

### **m. Financieringsbaten en -lasten**

Dit betreft aan derden verschuldigde rente en daarmee te vergelijken kosten, onder aftrek van door afnemers verschuldigde rente voor verstrekte leningen en/of uitgestelde betaling. Berekening geschiedt met behulp van de effectieve rentemethode.

### **n. Resultaat geassocieerde deelnemingen**

Dit betreft het aandeel van de Groep in het nettoresultaat van geassocieerde deelnemingen.

### **o. Winstbelastingen**

De belasting in de winst- en verliesrekening omvat de over het boekjaar verschuldigde vennootschapsbelasting, alsmede de mutatie in uitgestelde belastingen, tenzij deze belasting betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen. De over het boekjaar verschuldigde belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst en omvat tevens correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. De belastingdruk wordt beïnvloed door fiscale faciliteiten en fiscaal niet of slechts gedeeltelijk erkende kosten. De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen vloeit voort uit tijdelijke verschillen tussen fiscale en financiële waarderingsgrondslagen. Er is geen voorziening gevormd voor fiscaal niet aftrekbare goodwill en voor deelnemingen, die onder de deelnemingsvrijstelling vallen. De voorziening is berekend tegen het belastingpercentage op balansdatum, dan wel het tarief waartoe op balansdatum reeds is besloten.

#### **p. Goodwill en overige immateriële activa**

Alle acquisities worden verwerkt via toepassing van de overnamemethode. Vanaf 2010 vormt goodwill het verschil tussen de reële waarde van de verschuldigde koopsom, verminderd met het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de indentificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen. Van acquisities voor 28 december 2003 is de goodwill gelijk aan de waarde die daaraan volgens de voorheen toegepaste verslaggevingsregels werd toegerekend. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met, indien van toepassing, cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Goodwill wordt toege-rekend aan kasstroomgenererende eenheden. Goodwill wordt niet geamortiseerd, maar er wordt jaarlijks getoetst of er sprake is van bijzondere waardeverminderingen en indien sprake is van een indicatie daarvoor. Voor geassocieerde deelnemingen wordt de boekwaarde van de goodwill opgenomen in de deelnemingswaarde.

Alle overige immateriële activa worden gewaardeerd tegen kostprijs waarop lineaire amortisatie over de geschatte levensduur in mindering is gebracht. Voor zover die betrekking heeft op supermarktvestigingspunten is de economische levensduur ingeschat op tien jaar, terwijl voor klantenbestanden de economische levensduur wordt ingeschat op vijf jaar. Indien daarvoor aanwijzingen zijn, wordt getoetst of er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Uitgaven voor intern gegenereerde goodwill en handelsmerken worden direct ten laste van het resultaat gebracht. Door derden ontwikkelde software wordt geactiveerd tegen kostprijs voor zover de technische haalbaarheid is aangetoond. Intern ontwikkelde software wordt, mits aan een aantal criteria waaronder de technische haalbaarheid is voldaan, eveneens geactiveerd. Onderhoud aan bestaande software wordt direct in de kosten verantwoord. Geactiveerde software wordt in drie jaar lineair geamortiseerd.

#### **q. Materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs, waarop lineaire afschrijvingen in mindering zijn gebracht, gebaseerd op de vermoedelijke economische levensduur. In de kostprijs is rekening gehouden met direct toerekenbare financieringskosten, indien het effect materieel is qua omvang of looptijd. Indien materiële vaste activa bestaan uit onderdelen met een ongelijke gebruiksduur worden deze als afzonderlijke posten opgenomen (componenten-benadering). De afschrijvingstermijn van verbouwingen in

huurpanden is maximaal gelijk aan de looptijd van de huurcontracten. Indien noodzakelijk worden bijzondere waardeverminderingen toegepast. De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

Terreinen	Nihil
Bedrijfsgebouwen/verbouwingen	3 t/m 12 ½
Winkelpanden	3 1/3
Machines en installaties	12 ½ t/m 33 1/3
Overige	20 t/m 50

#### **r. Vastgoedbeleggingen**

Vastgoedbeleggingen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De reële waarde wordt gebaseerd op de markt-waarde, die wordt afgeleid uit een kapitalisatiefactor van de huuropbrengst, die mede afhankelijk is van de verwachte lange termijn continuïteit als supermarktpand. De gehanteerde kapitalisatiefactor bedraagt in de regel 10,5 tot 13,5 maal de huuropbrengst, maar bij sommige minder courante panden kan een afwijkende lagere waardering worden toegepast. De intern bepaalde kapitalisatiefactor wordt regelmatig getoetst aan externe marktgegevens, zoals taxaties. Zoals bij j. toegelicht worden huuropbrengsten en veranderingen in de reële waarde opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten.

#### **s. Financiële vaste activa**

Geassocieerde deelnemingen en joint-ventures worden gewaardeerd volgens de "equity-methode" en worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs, inclusief de bij de acquisitie vastgestelde goodwill, maar exclusief acquisitiekosten. De waardering is niet lager dan nihil, tenzij de Groep verplicht is verliezen ten dele of geheel aan te zuiveren. Niet gerealiseerde intra-groepsresultaten worden geëlimineerd. Onder de overige financiële vaste activa zijn rentedragende leningen aan afnemers en geassocieerde deelnemingen begrepen. Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs minus bijzondere waarde-verminderingen.

#### **t. Voorraden**

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijzen, berekend op fifo-basis, of lagere marktwaarde. De markt-waarde is de geschatte verkoopwaarde onder normale omstandigheden, onder aftrek van verkoopkosten. In de waardering zijn interne distributie- en opslagkosten begrepen, terwijl bonusvergoedingen in mindering zijn gebracht.

#### **u. Handelsvorderingen en overige vlottende activa**

De handelsvorderingen worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen. Vooruitbetaalde kortingen aan supermarkten zijn opgenomen onder overige vlottende activa. Deze worden gedurende de contractuele termijn ten laste van het resultaat gebracht.

#### **v. Voor verkoop aangehouden activa**

Deze worden gewaardeerd op de laagste van de boekwaarde en de reële waarde onder aftrek van verkoopkosten. Bij classificatie van activa voor verkoop worden eventuele bijzondere waardeverminderingen ten laste van het resultaat gebracht. Voor de waardebepaling is, indien noodzakelijk, gebruik gemaakt van externe taxaties.

#### **w. Geldmiddelen en kasequivalenten**

De geldmiddelen en kasequivalenten bestaan uit kas- en banksaldi en worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantkredieten die direct opeisbaar zijn, en die een integraal deel van het cash-management van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van de post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

#### **x. Voorzieningen**

De voorziening voor uitgestelde belastingverplichtingen is opgenomen tegen nominale waarde tegen het bekende belastingtarief en is toegelicht onder o. De voorziening voor personeelsbeloningen is toegelicht onder l. De overige voorzieningen betreffen bestaande verplichtingen voor franchiserisico's die zijn ingeschat op de daarvoor in de toekomst waarschijnlijk verschuldigde bedragen. Indien het effect materieel is, zijn deze voorzieningen contant gemaakt.

#### **y. Rentedragende schulden**

Rentedragende schulden worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde onder aftrek van toerekenbare transactiekosten. Daarna vindt waardering plaats tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Leningen die afgedekt zijn door middel van een "fair value hedge" worden gewaardeerd tegen reële waarde, voor wat betreft het afgedekte risico.

#### **z. Overige schulden en overlopende passiva**

Deze zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

#### **aa. Gesegmenteerde informatie**

Sligro Food Group onderscheidt haar resultaten naar de hoofdsegmenten Foodservice en Foodretail. Deze segmentatie sluit één op één aan op de interne managementinformatie.

Voor het toerekenen van de resultaten aan de hoofdsegmenten wordt onderscheid gemaakt tussen de direct toerekenbare opbrengsten, kosten activa en passiva en de niet direct toerekenbare. De niet directe toerekenbare kosten, activa en passiva betreffen vooral de geïntegreerde backofficeactiviteiten van de Groep, die via redelijke en consistent toegepaste verdeelsleutels worden toegerekend aan de hoofdsegmenten.

#### **ab. Winst per aandeel**

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor het gewone aandelenkapitaal. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst, gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan. Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan gecorrigeerd voor het verwaterende effect op de gewone aandelen van aan medewerkers toegekende aandelenopties, of anderszins, indien dit van toepassing is.

#### **ac. Nieuwe standaarden en interpretaties**

Aangekondigde wijzigingen in standaarden en interpretaties hebben naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van de Groep in de komende jaren, met uitzondering van IFRS 9 Financiële Instrumenten, die in 2013 verplicht van toepassing wordt en die aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële activa. De Groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald.

# TOELICHTINGENOVERZICHT

1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten	102
2. Omzet	103
3. Gesegmenteerde informatie	104
4. Overige bedrijfsopbrengsten	105
5. Personeelsgerelateerde posten	
a. Personeelskosten	105
b. Voorziening personeelsbeloningen	105
c. Pensioenen en pensioenvoorziening	106
d. Jubileumregelingen	109
e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)	109
6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen	110
7. Accountantskosten	111
8. Financieringsbaten en -lasten	111
9. Belastingen	112
10. Goodwill en overige immateriële activa	115
11. Materiële vaste activa	117
12. Vastgoedbeleggingen	119
13. Investerings in geassocieerde deelnemingen, joint-venture en overige financiële vaste activa	119
14. Voorraden	121
15. Handels- en overige vorderingen	121
16. Overige vlottende activa	122
17. Voor verkoop aangehouden activa	122
18. Geldmiddelen en kasequivalenten	122
19. Eigen vermogen	123
20. Winst per aandeel	124
21. Overige voorzieningen	125
22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	125
23. Overige belastingen en premies	127
24. Overige schulden en overlopende passiva	127
25. Risicobeheer	127
26. Operationele lease- en huurverplichtingen	131
27. Investeringsverplichtingen	132
28. Voorwaardelijke verplichtingen	132
29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding	132
30. Kasstroomoverzicht	133
31. Verbonden partijen	134

## 1. Overname, participatie en verkoop van bedrijfsactiviteiten

Op 24 augustus 2010 heeft de Groep de volledige zeggenschap verworven over Sanvier B.V. door de acquisitie van 100% van de aandelen. De koopprijs van € 50 miljoen is volledig in contanten voldaan. In de koopsom is € 6,3 miljoen aan geldmiddelen begrepen, waardoor de schuldvrije koopsom is uitgekomen op € 43,7 miljoen. Tot Sanvier B.V. behoren onder meer Sanders Supermarkten en een eigen vleesverwerkingsbedrijf. Sanders Supermarkten beschikt in de regio Twente over 22 full service supermarkten met een verkoopvloeroppervlakte van ruim 17.000 m<sup>2</sup>.

Met deze acquisitie kan de Groep haar vestigingennetwerk aan supermarkten verdichten in één van haar kernregio's en tegelijkertijd haar marktaandeel uitbreiden. De gehele meerwaarde, die betaald is boven de reële waarde van de netto activa is als immaterieel actief aangemerkt. Die meerwaarde representeert immers de marktwaarde van de overgenomen vestigingsplaatsen.

De Groep heeft aan de overname gerelateerde kosten gemaakt van € 26 in verband met de uitgevoerde due diligence. Deze zijn in de geconsolideerde winst- en verliesrekening opgenomen onder algemene kosten.

In het vierde kwartaal (de consolidatieperiode) bedroeg de bijdrage van Sanders Supermarkten aan de opbrengsten circa € 25 miljoen en de bijdrage aan de winst circa € 0,2 miljoen. Het management schat dat, als de overname op 1 januari 2010 had plaatsgevonden, de geconsolideerde opbrengsten van de Groep circa € 2.360 miljoen zouden hebben bedragen en dat de geconsolideerde winst gedurende de verslagperiode op circa € 72 miljoen zou zijn uitgekomen. Bij de bepaling van deze bedragen is het management uitgegaan van dezelfde reëlewaardecorrecties op overnamedatum als wanneer de acquisitie op 1 januari 2010 zou hebben plaatsgevonden. Daarbij is tevens rekening gehouden met amortisatie van de verworven immateriële activa.

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen:

(x € 1.000)

	<b>Overnames</b>		<b>Participaties</b>	
	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Immateriële activa	20.150			
Materiële vaste activa	26.411			
Financiële vaste activa	80			40
Voorraden	7.180			
Handels- en overige vorderingen	2.761			
Voor verkoop aangeboden activa	2.050			
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.284			
Uitgestelde belastingverplichtingen	(6.396)			
Personeelsbeloningen	(300)			
Handelsschulden en overige te betalen posten	(8.218)			
Totaal identificeerbare netto activa	50.002			40
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	(6.284)			
Schuldvrije koopsom	43.718			40

De bovenstaande reële waarden zijn bepaald op voorlopige basis.

In 2009 zijn er geen overnames geweest. Wel is er geparticipeerd in de oprichting van Vemaro B.V. te Venlo voor € 40.

Tevens is aan deze vennootschap in 2010 en 2009 € 1.670 financiering verstrekt. De verkoop van bedrijfsactiviteiten in 2010 en 2009 betreft de verkoop van enige supermarktvestigingspunten.



De totale schuldvrije koopsom van overnames bedraagt € 43.718 (2009: nihil). De totale opbrengst van verkoop van bedrijfsactiviteiten op transactiebasis beloopt € 4.801 (2009: € 1.290), zodat per saldo € 38.917 (2009: € 1.290) is besteed/ontvangen.

## 2. Omzet

Dit betreft nagenoeg geheel binnenlandse leveringen van food en aan food gerelateerde non-food aan consumenten en detaillisten (foodretail), institutionele afnemers, horeca, bedrijfsrestaurantie en andere grootverbruikers (foodservice).

De verdeling van de omzet over de activiteiten is als volgt:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Foodservice</b>	1.548.493	1.531.117
<b>Foodretail</b>	737.768	726.904
	<b>2.286.261</b>	<b>2.258.021</b>
<b>Goederen/diensten</b>		
Levering van goederen	2.268.500	2.243.710
Verrichten van diensten	17.761	14.311
	<b>2.286.261</b>	<b>2.258.021</b>

### 3. Gesegmenteerde informatie

De resultaten en het netto geïnvesteerd vermogen zijn als volgt over de segmenten verdeeld:

(x € miljoen)

	<i>Foodservice</i>		<i>Foodretail</i>		<i>Totaal</i>	
	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2009</i>
<b>Omzet</b>	<b>1.548,5</b>	<b>1.531,1</b>	<b>737,8</b>	<b>726,9</b>	<b>2.286,3</b>	<b>2.258,0</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	(0,4)	(0,2)	5,2	1,8	4,8	1,6
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>1.548,1</b>	<b>1.530,9</b>	<b>743,0</b>	<b>728,7</b>	<b>2.291,1</b>	<b>2.259,6</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>77,7</b>	<b>92,7</b>	<b>13,2</b>	<b>5,5</b>	<b>90,9</b>	<b>98,2</b>
Financieringsbaten en -lasten					(4,7)	(6,1)
Resultaat geassocieerde deelnemingen	1,4	1,8	4,0	4,0	5,4	5,8
Winstbelastingen					(21,4)	(23,6)
<b>Winst over het boekjaar</b>					<b>70,2</b>	<b>74,3</b>
Activa van het segment	546,9	552,2	277,0	233,5	823,9	785,7
Geassocieerde deelnemingen	6,1	5,8	36,8	36,0	42,9	41,8
Niet toegerekende activa					70,5	24,7
<b>Totaal activa</b>	<b>553,0</b>	<b>558,0</b>	<b>313,8</b>	<b>269,5</b>	<b>937,3</b>	<b>852,2</b>
Passiva van het segment	122,7	126,1	55,6	56,2	178,3	182,3
Niet toegerekende passiva					759,0	669,9
<b>Totaal passiva</b>	<b>122,7</b>	<b>126,1</b>	<b>55,6</b>	<b>56,2</b>	<b>937,3</b>	<b>852,2</b>
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>1)</sup>	424,2	426,1	221,4	177,3	645,6	603,4
Netto rentedragende schulden <sup>2)</sup> , voorzieningen en geassocieerde deelnemingen					(145,5)	(121,1)
<b>Groepsvermogen</b>					<b>500,1</b>	<b>482,3</b>
Personeelskosten	142,8	140,3	88,3	82,8	231,2	223,1
Medewerkers <sup>3)</sup>	2.852	3.042	2.661	2.510	5.513	5.552
Investerings <sup>4)</sup>	37,0	39,2	10,3	10,6	47,3	49,8
Desinvesterings <sup>4)</sup>	(3,5)	(0,2)	(3,1)	(3,0)	(6,6)	(3,2)
Afschrijvingen en amortisatie	32,6	27,4	22,0	23,2	54,6	50,6

1) Exclusief geassocieerde deelnemingen. 2) Rentedragende schulden onder aftrek van vrije geldmiddelen en reële waarde derivaten.

3) Sommige hoofdkantoorfuncties die concernbreed werkzaamheden verrichten zijn opgenomen bij de foodservice-activiteiten.

4) In materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en immateriële activa (op transactiebasis) exclusief goodwill.

## 4. Overige bedrijfsopbrengsten

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Huuropbrengsten vastgoedbeleggingen	12	2.165	2.135
Boekwinst verkoop vastgoedbeleggingen	12	503	117
Waardevermindering/boekverlies activa voor verkoop	17	(300)	(730)
Reële waarde-aanpassingen vastgoedbeleggingen	12	12	21
Overige huuropbrengsten		1.384	970
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa (inclusief activiteiten)	11	1.045	(899)
		<b>4.809</b>	<b>1.614</b>

## 5. Personeelsgerelateerde posten

### 5.a. Personeelskosten

De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Salarissen		170.577	166.450
Sociale lasten		23.299	20.735
Pensioenlasten toegezegd pensioenregelingen	5c	4.598	4.373
Premies toegezegde bijdrageregelingen	5c	4.806	5.514
Op aandelen gebaseerde betalingen	5e	668	0
Overige personeelskosten		27.214	26.008
		<b>231.162</b>	<b>223.080</b>

### 5.b. Voorziening personeelsbeloningen

Deze voorziening kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	<i>Toelichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Pensioenvoorziening	5c	0	4.754
Jubileumregelingen	5d	3.042	2.301
		<b>3.042</b>	<b>7.055</b>

### **5.c. Pensioenen en pensioenvoorziening**

Er zijn binnen de groep hoofdzakelijk twee pensioenregelingen, die samenhangen met de twee belangrijke CAO's die op de groepsactiviteiten van toepassing zijn. Daarnaast valt een beperkt deel van de werknemers onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen en zijn er enige individuele regelingen.

#### **CAO van Grootwinkelbedrijven in Levensmiddelen**

De medewerkers van EMTÉ en Sanders Supermarkten vallen onder deze CAO. De pensioenregeling is ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds voor het Levensmiddelenbedrijf. De pensioenregeling betreft een voorwaardelijk geïndexeerde middelloonregeling. Deze regeling is als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat het fonds geen nadere informatie ter beschikking stelt. Het bedrijfstakpensioenfonds heeft een reservetekort. De premie voor 2011 is niet aangepast.

#### **CAO Groothandel in Levensmiddelen**

Voor de overige medewerkers van de groep wordt deze CAO toegepast. De pensioenregeling is ondergebracht bij Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group, die tevens de prepensioenregeling uitvoert.

#### **Overige CAO's/bedrijfstakpensioenfondsen**

Een beperkt deel van de medewerkers van de Groep valt onder diverse bedrijfstakpensioenfondsen, waarbij de bedrijven geen andere verplichting hebben dan het voldoen van premies. Het betreft voorwaardelijke geïndexeerde middelloonregelingen. Deze zijn eveneens als toegezegde bijdrageregeling verwerkt, omdat de betreffende bedrijfstakpensioenfondsen geen nadere informatie beschikbaar stellen.

#### **Wijziging uitgangspunten**

Door een wijziging van de disconteringsvoet is € 12,4 miljoen aan de pensioensverplichting toegevoegd. Door een toegenomen levensverwachting is daaraan € 7,4 miljoen toegevoegd. Door een wijziging van de indexatieaannames is daarentegen € 17,5 miljoen vrijgevallen. Per saldo is € 2,3 miljoen toegevoegd. Er is een winst op de beleggingsportefeuille gerealiseerd van € 9,3 miljoen ten opzichte van het verwachte rendement.

#### **Pensioenregeling Sligro Food Group-pensioenfondsen**

Deze pensioenregeling betreft een geïndexeerde middelloonregeling, waarvoor een doorsneepremie wordt berekend. Er wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers die geboren zijn vóór 1 januari 1950 en daarna ten aanzien van de opbouw van rechten, de hoogte van de franchise en de pensioeningangsdatum. De prepensioenregeling geldt alleen voor medewerkers geboren vóór 1 januari 1950 en betreft eveneens een geïndexeerde middelloonregeling met een doorsneepremie. Van deze doorsneepremie is een deel bestemd voor de financiering van extra voorwaardelijke prepensioenaanspraken voor medewerkers die sinds 1 januari 1997 onafgebroken in dienst zijn en blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze extra aanspraken bestaan uit het verschil tussen het beoogde pensioenniveau en de opgebouwde en nog op te bouwen rechten en zijn in de berekening van de verplichtingen betrokken. Het bestuur van het pensioenfonds is paritair samengesteld en bepaalt onder meer de omvang van de indexatie. Hierbij wordt rekening gehouden met statuten en reglementen, het beleid van het bedrijfstakpensioenfonds en het toezicht door De Nederlandse Bank. Volgens schattingen van het pensioenfonds beschikt het fonds ultimo 2010 over reserves ter hoogte van circa 10% van de nettovoorziening verzekeringsverplichtingen op basis van de rentetermijnstructuur, zoals voorgeschreven. Volgens de richtlijnen van toezichthouder De Nederlandse Bank dient het fonds over circa 15% reserves te beschikken om als prudent gefinancierd aangemerkt te worden. Dit betekent dat het fonds een reservetekort heeft en een herstelplan heeft ingediend. De premie is in 2010 met 2,4% van de pensioengrondslag verhoogd. Bovendien heeft de werkgever in 2010 een eenmalige bijdrage betaald van € 6 miljoen en zal de werknemerspremie gedurende 2011, 2012 en 2013 met 2% van de pensioengrondslag worden verhoogd. De inactieven zullen 6% gekort worden op hun toekomstige indexatie als bijdrage in het herstel. De indexatie over de afgelopen drie jaar is achterwege gelaten. Ultimo 2010 had het pensioenfonds haar beleggingen voor 63% in vastrentende waarden belegd en voor 37% in aandelen. Dit is in overeenstemming met het beleid terzake. In tegenstelling tot de berekeningen van het pensioenfonds en het beleid van de toezichthouder wordt in de jaarrekening onder meer rekening gehouden met extra voorwaardelijke aanspraken en toekomstige salarisstijgingen. De disconteringsvoet is gebaseerd op hoogwaardige bedrijfsobligaties in plaats van de rentetermijnstructuur, die het pensioenfonds hanteert.

De pensioenvoorziening en de pensioenkosten kunnen als volgt gespecificeerd worden:

Uitgangspunten (in %):

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Disconteringsvoet per jaar ultimo	4,3	4,8
Verwachte opbrengst pensioenactiva gedurende het jaar	5,6	6,5
Algemene salarisverhoging per jaar ultimo	2,0	2,0
Carrière salarisverhoging 18-34 jaar	2,7 → 1,0	2,7 → 1,0
Indexatie actieven per jaar ultimo	0,5	2,0
Indexatie inactieven per jaar ultimo	0,5	1,0

De inschatting van de opbrengst van de fondsbeleggingen is enerzijds gebaseerd op de disconteringsvoet van de kosten, maar houdt anderzijds ook rekening met de streefbeleggingsmix, die voor 35% uit aandelen bestaat. Het werkelijk rendement in 2010 beliep 11,5% (2009: 10,6%). Als sterftetafel is de prognosetafel 2010-2060 gehanteerd.

Op basis van die berekeningen kan de volgende informatie verstrekt worden:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Verplichting begin boekjaar	103.202	92.054
Servicekosten	8.578	8.353
Rentekosten	5.292	4.813
Uitkeringen	(3.721)	(2.835)
Beëindiging	(476)	316
Actuariel verlies	5.520	501
<b>Verplichting ultimo boekjaar</b>	<b>118.395</b>	<b>103.202</b>
Reële waarde pensioenactiva begin boekjaar	98.448	80.315
Reguliere werkgeversbijdragen	8.700	7.888
Eenmalige werkgeversbijdrage	6.000	0
Werknemersbijdragen	4.415	4.006
Uitkeringen	(3.721)	(2.835)
Kosten	(900)	(700)
Verwacht rendement	5.757	5.487
Beëindiging	(476)	316
Actuariële winst	9.320	3.971
<b>Pensioenactiva ultimo boekjaar</b>	<b>127.543</b>	<b>98.448</b>
<b>Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva</b>	<b>(9.148)</b>	<b>4.754</b>
Limiet op actiefpost	9.148	0
<b>Balanssaldo</b>	<b>0</b>	<b>4.754</b>

Bovenstaande verplichtingen betreffen alle gefinancierde verplichtingen.

De netto actuariële winst ad € 3.800 (2009: winst € 3.470) is onder aftrek van de niet geactiveerde actiefpost ad € 9.148 en onder aftrek van uitgestelde belastingverplichtingen ten laste (gunste) van het eigen vermogen gebracht. Cumulatief beloopt het actuariële verlies voor aftrek van belastingen € 15.417.

## Pensioenlasten

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Servicekosten	8.578	8.353
Administratiekosten	900	700
Werknemersbijdragen	(4.415)	(4.006)
Rentekosten	5.292	4.813
Verwacht rendement	(5.757)	(5.487)
<b>'Normale' pensioenkosten toegezegd pensioenregelingen</b>	<b>4.598</b>	<b>4.373</b>
<b>Toegezegde bijdrageregelingen</b>	<b>4.806</b>	<b>5.514</b>
	<b>9.404</b>	<b>9.887</b>

De pensioenbijdrage (voor de werkgever en de werknemer) over 2011 belooft naar verwachting € 19,7 miljoen. Hiervan heeft naar verwachting € 13,7 miljoen betrekking op toegezegd pensioenregelingen en € 6,0 miljoen op toegezegde bijdrageregelingen.

Ultimo het jaar zijn de pensioenactiva als volgt verdeeld (in %):

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Aandelen	37	27
Vastrentende waarden	61	69
Verzekeringscontracten	2	4
	<b>100</b>	<b>100</b>

## Historische informatie ultimo boekjaar

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Verplichtingen	118.395	103.202	92.054	88.821	76.396
Pensioenactiva	127.543	98.448	80.315	79.872	72.234
<b>Verplichtingen minus reële waarde pensioenactiva</b>	<b>(9.148)</b>	<b>4.754</b>	<b>11.739</b>	<b>8.949</b>	<b>4.162</b>
Limiet op actiefpost	9.148	0	0	0	0
<b>Balanssaldo</b>	<b>0</b>	<b>4.754</b>	<b>11.729</b>	<b>8.945</b>	<b>4.162</b>
Wijziging uitgangspunten	(2.267)	1.908	908	(3.213)	196
Ervaringsaanpassing van de verplichtingen	(3.259)	(2.409)	518	(1.234)	515
Ervaringsaanpassing van de pensioenactiva	9.320	3.971	(8.715)	(4.161)	(798)

Het pensioenfonds heeft geen beleggingen in Sligro Food Group en er zijn geen onderlinge vorderingen en schulden.

## 5.d. Jubileumregelingen

(x € 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar	2.301	2.188
Acquisities	300	0
Uitkeringen	(252)	(181)
Last boekjaar	294	292
Actuarieel resultaat (eveneens last boekjaar)	399	2
<b>Stand ultimo boekjaar</b>	<b>3.042</b>	<b>2.301</b>

## 5.e. Op aandelen gebaseerde betalingen (optieregeling)

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 17 maart 2010 is een nieuwe aandelen/optieregeling goedgekeurd. Daarmee is een (extra) medewerkersparticipatieregeling ingevoerd en is tegelijk geïnvesteerd in binding/arbeidsvoorwaarden van het hoger kader met een lange termijn focus. De doelgroep bestaat uit ongeveer 50 personen die 4-jarige onvoorwaardelijke, niet tussentijds uitoefenbare opties verkrijgen. De uitoefenprijs is de 1<sup>e</sup> ex-dividend koers na toekenning. Een eventuele nettowinst dient voor minimaal 50% te worden besteed aan aankoop van Sligro Food Group aandelen, die (wederom) vier jaar worden geblokkeerd.

De toekenning voor de bestuurders van Sligro Food Group N.V. is gebaseerd op een breuk van het vaste salaris en de toekenningskoers, vermenigvuldigd met een factor. De factor is afhankelijk van de ontwikkeling van het totale aandeelhoudersrendement ten opzichte van een peergroup en kan variëren tussen 0% en 150%. De eerste peergrouptoetsing is in 2013.

Over de jaren daarvoor belooft de factor 75%. De overige leden van de doelgroep ontvangen, afhankelijk van de categorie, 50% of 25%, van de toekenning van de bestuurders. Op 19 maart 2010 zijn 148.800 opties toegekend tegen een uitoefenkoers van € 24,06 en een looptijd tot 1 april 2014. Tegelijkertijd zijn daarvoor 148.800 aandelen ingekocht tegen dezelfde koers.

Deze aandelen zijn overgenomen van de stichting, die de werknemersaandelen beheert.

Voor de toelichting van het aantal aan individuele bestuurders toegekende opties wordt verwezen naar toelichting 6.

De uit deze regeling voortvloeiende kosten zijn berekend door externe deskundigen met behulp van het Black&Scholes waarderingmodel en belopen voor de toekenning in maart 2010 € 668.

Daarbij zijn de volgende veronderstellingen gehanteerd:

- Risicovrije rentevoet: 1,92%.
- Volatiliteit: 32%, op basis van 4-jaars historisch gemiddelde.
- Dividendrendement: 4,16%.
- Looptijd: 4 jaar.

## 6. Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldiging van de in 2010 werkzame bestuurders van de vennootschap die ten laste van het resultaat is gebracht, bedroeg € 2.144 (2009: € 2.040). De bezoldiging kan als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	<i>K.M. Slippens</i>		<i>J.H.F. Pardoel</i>		<i>J.H. Peterse</i>		<i>H.L. van Rozendaal</i>		<i>Totaal</i>	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Vast salaris	339	335	300	296	300	296	300	296	1.239	1.223
Korte termijn bonus	56	72	49	64	49	64	49	64	203	264
Lange termijn bonus	56	72	49	64	49	64	49	64	203	264
Pensioenpremie	78	71	79	73	79	61	91	84	327	289
Waarde opties	43	0	43	0	43	0	43	0	172	0
<b>Totaal</b>	<b>572</b>	<b>550</b>	<b>520</b>	<b>497</b>	<b>520</b>	<b>485</b>	<b>532</b>	<b>508</b>	<b>2.144</b>	<b>2.040</b>

De korte en lange termijn bonus hebben betrekking op de prestaties in het betreffende jaar. Ze worden uitbetaald in het daaropvolgende jaar. Deze bonussen zijn voor 50% (2009: 50%) afhankelijk van de mate waarin de budgettaire winstdoelstelling wordt gerealiseerd. Indien minder dan 90% wordt gerealiseerd is er geen bonus, terwijl realisatie van de doelstelling tot een korte termijn bonus van 15% (2009: 15%) van het vast salaris leidt. Bij overschrijding van de doelstelling neemt de bonus naar rato van de procentuele overschrijding toe. Voor het jaar 2010 is de andere 50% afhankelijk van het bereiken van voldoende vooruitgang bij de realisatie van het Masterplan Foodretail, het project 'Groot-Amsterdam' en het zogenaamde PLOP-project. De lange termijn bonus is gelijk aan de korte termijn bonus, maar het nettobedrag daarvan moet besteed worden aan de aankoop van aandelen Sligro Food Group, die tenminste vier jaar moeten worden behouden. In het jaar 2010 zijn de bonussen gebaseerd op 55% van het "at-target"-niveau (2009: 72%).

De jaarbeloning voor president-commissaris A. Nühn belooft € 34 (2009: € 34) en voor elk van de overige commissarissen € 29 (2009: € 29). De beloning voor de twee in 2009 afgetreden commissarissen beliep elk € 9. De beloning is niet afhankelijk van het resultaat. De totale beloning beliep € 121 (2009: € 138). Aan commissarissen worden geen opties toegekend. Noch aan bestuurders, noch aan commissarissen zijn leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Bij aandelen- en optietransacties zijn voor de verkrijgers regels opgesteld ter voorkoming van misbruik van voorkennis. Bovendien kunnen alleen transacties in aandelen verricht worden gedurende twee weken na publicatie van de jaarcijfers, de halfjaarcijfers en de aandeelhoudersvergadering en voor zover er in die periode geen sprake is van mogelijke voorkennis.



Het verloop van het aandelenbezit kan als volgt weergegeven worden:

	<i>Uitoefenkeers</i>	<i>K.M. Slippens</i>	<i>J.H.F. Pardoel</i>	<i>J.H. Peterse</i>	<i>H.L. van Rozendaal</i>
Stand begin boekjaar		80.448	1.369	6.016	152.647
Aankoop		1.855	3.920	1.649	3.067
Verkoop		0	0	0	0
<b>Stand einde boekjaar</b>		<u>82.303</u>	<u>5.289</u>	<u>7.665</u>	<u>155.714</u>
Aantal toegekende en uitstaande opties, looptijd tot 1 april 2014	24,06	<u>9.600</u>	<u>9.600</u>	<u>9.600</u>	<u>9.600</u>

De commissarissen bezitten geen aandelen of opties in de vennootschap.

## 7. Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening zijn opgenomen in de algemene kosten en bedroegen over 2010 € 265 (2009: € 260). Overige accountantswerkzaamheden bestaan voornamelijk uit andere controlewerkzaamheden, waaronder due diligence werkzaamheden en controles ten behoeve van klantgerelateerde afspraken. Hiervoor is in 2010 € 65 (2009: € 33) berekend.

Er wordt geen beroep gedaan op het controlerend accountantskantoor voor advieswerkzaamheden.

## 8. Financieringsbaten en -lasten

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Financieringsbaten op aan afnemers verstrekte leningen en van afnemers ontvangen vergoedingen voor te late betaling	<u>197</u>	<u>353</u>
Financieringslasten over financiële verplichtingen	<u>(4.885)</u>	<u>(6.410)</u>

## 9. Belastingen

### 9.a.1. Belastingen (winstbelasting)

In het Nederlandse belastingstelsel is er een verschil tussen de winst volgens de jaarrekening en de winst waarover belasting verschuldigd is. De verschillen ontstaan onder meer uit een afwijkende waardering van immateriële activa, onroerend goed, voorraden, vorderingen en voorzieningen.

De belastingpost in de winst- en verliesrekening kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2010	2009
Verschuldigd over boekjaar	20.906	19.874
Correcties van voorgaande jaren	(33)	(163)
<b>Verplichting over boekjaar</b>	<b>20.873</b>	<b>19.711</b>
Mutatie uitgestelde belastingverplichtingen	577	3.873
<b>Belasting volgens winst- en verliesrekening</b>	<b>21.450</b>	<b>23.584</b>

### 9.a.2. Effectieve belastingdruk

De effectieve belastingdruk kan als volgt worden verklaard:

(x € 1.000)

	2010	2009
<b>Winst vóór belastingen</b>	<b>91.646</b>	<b>97.893</b>
Normale belastingdruk 25,5%	23.370	24.963
Correcties voorgaande jaren	(33)	(163)
Overige, waaronder fiscale faciliteiten en opbrengsten vrijgesteld van winstbelasting, waaronder onbelaste resultaten van geassocieerde deelnemingen	(1.387)	(1.216)
Tariefsverlaging	(500)	
<b>Effectieve belastingdruk 23,4% (2009: 24,1%)</b>	<b>21.450</b>	<b>23.584</b>

Het bedrag van de tariefsverlaging hangt samen met het effect van het met 0,5% verlaagde tarief per januari 2011 op de uitgestelde belastingverplichtingen ultimo 2010.

### 9.a.3. Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingen

In onderstaande opstelling is de belastinginvloed weergegeven van rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte totaalresultaatposten.

(x € 1.000)

	2010	2009
Mutatie cash-flow hedge langlopende lening	(519)	(585)
Actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen	(1.364)	885
	<b>(1.883)</b>	<b>300</b>

### 9.b. Vennootschapsbelasting vorderingen en schulden

Ultimo boekjaar zijn de volgende posten opgenomen:

(x € 1.000)

	2010	2009
<b>Vorderingen</b>	<b>863</b>	<b>529</b>
<b>Schulden</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Ultimo 2010 zijn alle 100% dochtervennootschappen, met uitzondering van EMTÉ Vastgoed, opgenomen in de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Bij een fiscale eenheid wordt belasting geheven alsof er sprake is van één vennootschap. Dit houdt tevens in dat alle vennootschappen waaruit de fiscale eenheid bestaat aansprakelijk zijn voor de belastingschuld van de eenheid. De stand ultimo boekjaar heeft betrekking op het betreffende boekjaar.

### 9.c. Uitgestelde belastingverplichtingen

Deze kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(x € 1.000)

	2010	2009
Immateriële activa	9.164	5.098
Materiële vaste activa	19.182	19.449
Vorraden	937	766
Vorderingen	0	(510)
Fiscaal gevormde reserves	61	16
Verplichting personeelsbeloningen	208	(787)
Hedging langlopende leningen	(512)	(25)
Overig	57	0
<b>Netto verplichting</b>	<b>29.097</b>	<b>24.007</b>

De uitgestelde belastingverplichtingen hebben vooral betrekking op de verwerking van immateriële activa uit S&S Winkels en Sanders en op een afwijkende waardering van onroerend goed, waarvoor fiscaal specifieke regels worden gehanteerd. In 2009 en 2010 zijn bovendien fiscale faciliteiten gebruikt voor versnelde afschrijving op investeringen in het kader van crisismaatregelen. Deelnemingen van meer dan 5% in het kapitaal van andere vennootschappen vallen onder de deelnemingsvrijstelling, waardoor resultaten en/of dividenden fiscaal onbelast c.q. niet aftrekbaar zijn. Het verschil in waardering van de deelnemingen is daarom niet in de berekening van de uitgestelde belastingverplichtingen betrokken.

Het verloop over het verslagjaar is als volgt:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin boekjaar	24.007	19.834
Rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkte belastingen	(1.883)	300
Acquisities	6.396	
Overige mutaties	577	3.873
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>29.097</b>	<b>24.007</b>

Er zijn geen uitgestelde belastingverplichtingen of -vorderingen die niet zijn opgenomen op de balans.

## 10. Goodwill en overige immateriële activa

(x € 1.000)

	<b>Goodwill</b>	<b>Overige immateriële activa</b>		
		Vestiging- plaatsen en klantrelaties	Software	Totaal
<b>Kostprijs</b>				
Stand per 27-12-2008	131.241	64.732	6.230	70.962
Investerings			1.518	1.518
Stand per 02-01-2010	131.241	64.732	7.748	72.480
Investerings			2.608	2.608
Verkoop bedrijfsactiviteiten	(1.481)			
Acquisities		20.150		20.150
<b>Stand per 01-01-2011</b>	<b>129.760</b>	<b>84.882</b>	<b>10.356</b>	<b>95.238</b>
<b>Amortisatie</b>				
Stand per 27-12-2008	(3.694)	(17.098)	(4.947)	(22.045)
Amortisatie boekjaar		(6.836)	(1.338)	(8.174)
Stand per 02-01-2010	(3.694)	(23.934)	(6.285)	(30.219)
Amortisatie boekjaar		(6.386)	(1.487)	(7.873)
Verkoop bedrijfsactiviteiten	221			
<b>Stand per 01-01-2011</b>	<b>3.473</b>	<b>(30.320)</b>	<b>(7.772)</b>	<b>(38.092)</b>
<b>Boekwaarde</b>				
Per 27-12-2008	127.547	47.634	1.283	48.917
Per 02-01-2010	127.547	40.798	1.463	42.261
<b>Per 01-01-2011</b>	<b>126.287</b>	<b>54.562</b>	<b>2.584</b>	<b>57.146</b>

## Verdeling goodwill naar kasstroom genererende eenheden

De goodwill is als volgt over de kasstroom genererende eenheden verdeeld:

(x € 1.000)

	2010	2009
Foodretail	30.332	31.592
Foodservice	95.955	95.955
	<b>126.287</b>	<b>127.547</b>

De kasstroom genererende eenheden zijn bepaald op basis van het onderscheid dat de Groep maakt in haar operationele segmenten.

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodretail is gebaseerd op de geschatte directe opbrengstwaarde na aftrek van verkoopkosten. Daarbij zijn de prijzen die de afgelopen periode in de markt betaald zijn voor individuele, respectievelijk groepen van supermarktvestigingspunten, alsmede in de markt bekende vermenigvuldigingsfactoren van de omzet, in aanmerking genomen. Daaruit is afgeleid dat de directe opbrengstwaarde boven de boekwaarde van de goodwill (en overige activawaarde) van Foodretail ligt.

De realiseerbare waarde van de kasstroom genererende eenheid Foodservice is gebaseerd op een bedrijfswaardeberekening en wordt bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen die worden gegenereerd met het voortgezette gebruik van deze kasstroomgenererende eenheid. Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (aanzienlijk) hoger is dan de boekwaarde en derhalve is er geen bijzonder waardeverminderverslies verantwoord (2009: idem).

## Belangrijke veronderstellingen bij de ramingen van de contante waarde van de kasstromen

Uitgangspunt is het gemiddeld gerealiseerde bedrijfsresultaat vóór amortisatie (EBITA) in de afgelopen 3 jaar. De belangrijke veronderstellingen bij de berekening van de realiseerbare waarde betreffen de disconteringsvoet, het groeipercentage met betrekking tot de eindwaarde ('terminal growth rate'), en de EBITA-groei. De veronderstellingen kunnen als volgt worden weergegeven:

### Disconteringsvoet (9,6%)

De gehanteerde disconteringsvoet vóór belastingen voor de Foodservice activiteiten is afgeleid van de vermogenskostenvoet (WACC) zoals gehanteerd door financieel analisten en gecorrigeerd voor een normalisatie van de vermogensstructuur.

### Eindwaarde groei (2%)

Voor de Foodservice activiteiten is het contante-waardemodel gebaseerd op geschatte kasstromen over de periode van vijf jaar. Het groeicijfer op de lange termijn is afgeleid van de nominale bbp-groei in Nederland.

### Begrote EBITA-groei (3%)

De begrote EBITA wordt uitgedrukt als de samengestelde jaarlijkse groei in de eerste vijf jaar van de gehanteerde plannen voor de toetsing op bijzondere waardevermindering en is mede gebaseerd op ervaring in het verleden.

## 11. Materiële vaste activa

Het verloop kan als volgt worden weergegeven:

(x € 1.000)

	<i>Bedrijfs- gebouwen en -terreinen</i>	<i>Machines en installaties</i>	<i>Andere vaste bedrijfs- middelen</i>	<i>Activa in uitvoering</i>	<i>Totaal</i>
<b>Kostprijs</b>					
Stand per 27-12-2008	296.300	39.494	170.796	5.289	511.879
Investerings	29.052	5.029	15.597	(1.368)	48.310
Desinvesteringen	(1.573)	(1.170)	(1.647)		(4.390)
Acquisities					
Overboekingen <sup>1)</sup>	(3.574)				(3.574)
<b>Stand per 02-01-2010</b>	<b>320.205</b>	<b>43.353</b>	<b>184.746</b>	<b>3.921</b>	<b>552.225</b>
Investerings	17.928	5.171	17.231	4.400	44.730
Desinvesteringen	(11.705)	(469)	(16.299)		(28.473)
Acquisities	23.571	350	2.480	10	26.411
Overboekingen <sup>1)</sup>					
<b>Stand per 01-01-2011</b>	<b>349.999</b>	<b>48.405</b>	<b>188.158</b>	<b>8.331</b>	<b>594.893</b>
<b>Afschrijvingen</b>					
Stand per 27-12-2008	(82.756)	(23.146)	(122.989)		(228.891)
Afschrijvingen boekjaar	(14.243)	(5.423)	(22.740)		(42.406)
Desinvesteringen	230	457	1.172		1.859
Acquisities					
Overboekingen <sup>1)</sup>	1.594				1.594
<b>Stand per 02-01-2010</b>	<b>(95.175)</b>	<b>(28.112)</b>	<b>(144.557)</b>		<b>(267.844)</b>
Afschrijvingen boekjaar	(19.351)	(6.048)	(21.319)		(46.718)
Desinvesteringen	8.236	376	15.601		24.213
Acquisities					
Overboekingen <sup>1)</sup>					
<b>Stand per 01-01-2011</b>	<b>(106.290)</b>	<b>(33.784)</b>	<b>(150.275)</b>		<b>(290.349)</b>
<b>Boekwaarde</b>					
Per 27-12-2008	213.544	16.348	47.807	5.289	282.988
Per 02-01-2010	225.030	15.241	40.189	3.921	284.381
<b>Per 01-01-2011</b>	<b>243.709</b>	<b>14.621</b>	<b>37.883</b>	<b>8.331</b>	<b>304.544</b>

1) Naar voor verkoop aangehouden activa.

### Geleasde activa

De Groep heeft als beleid om geen financiële leaseovereenkomsten af te sluiten en feitelijk zijn deze er ook niet.

### Activa in uitvoering

De Groep is voortdurend actief met de verwerving, uitbreiding dan wel upgrading van vestigingspunten en/of distributiecentra. Na afronding van een project worden activa in uitvoering overgeboekt naar de betreffende categorieën in de materiële vaste activa.

### Groothandels- en winkelpanden en distributiecentra

De samenstelling van de post bedrijfsgebouwen en -terreinen is als volgt:

(x € 1.000)

	2010	2009
Terreinen	56.181	44.633
Terreinen huurpanden	2.503	2.503
Gebouwen	97.256	101.391
Supermarkt gebouwen	27.842	21.210
Verbouwingen/uitbreidingen huurpanden	59.927	55.293
	<b>243.709</b>	<b>225.030</b>

De post terreinen en gebouwen en winkelpanden ultimo 2010 in eigen gebruik is als volgt samengesteld:

	Aantal	x 1.000 m <sup>2</sup>	x € 1.000
Zelfbedieningsgroothandels	22	146	56.575
Klantendistributiecentra	4	61	20.083
Productiebedrijven	4	18	13.101
Centrale complex	1	136	50.616
Supermarkten in eigen gebruik	21	30	40.904
	<b>52</b>	<b>391</b>	<b>181.279</b>

De oppervlakte van de terreinen beloopt 777.000 m<sup>2</sup> (2009: 738.000 m<sup>2</sup>) waarvan 292.000 m<sup>2</sup> voor het centrale complex (2009: 292.000 m<sup>2</sup>).

### Schattingswijziging

In verband met de samenvoeging van de bedrijfsactiviteiten in de regio Amsterdam zijn bestaande activa éénmalig versneld afgeschreven. Het gevolg hiervan is een extra afschrijvingslast van circa € 5.000.



## 12. Vastgoedbeleggingen

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin boekjaar	24.499	25.186
Desinvesteringen	(2.407)	(708)
Overboekingen naar voor verkoop aangehouden activa	(6.159)	0
Reële waarde-aanpassingen	12	21
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>15.945</b>	<b>24.499</b>

Hieronder zijn 11 (2009: 17) aan franchise-afnemers verhuurde supermarktpanden op basis van operational lease begrepen. De bruto verkoopvloeroppervlakte beliep 12.226 m<sup>2</sup> (2009: 18.761 m<sup>2</sup>). De huuropbrengst is toegelicht onder 4. De toekomstige minimale lease-betalingen uit hoofde van niet opzegbare lease-overeenkomsten zijn vermeld in toelichting 26. De directe kosten die samenhangen met de vastgoedbeleggingen belopen € 153 (2009: € 435). De contracten betreffen "normale" verhuurcontracten. In 2010 hebben geen taxaties plaatsgevonden.

## 13. Investeringen in geassocieerde deelnemingen, joint venture en overige financiële vaste activa

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Geassocieerde deelnemingen en joint venture</b>	<b>42.934</b>	<b>41.771</b>
<b>Overige financiële vaste activa</b>		
Vorderingen op geassocieerde deelnemingen	1.670	1.000
Leningen aan afnemers	1.881	1.640
Reële waarde derivaten	2.916	0
	<b>6.467</b>	<b>2.640</b>

De leningen aan afnemers hebben een gemiddelde looptijd van meerdere jaren en er wordt een marktconforme rente berekend. De geassocieerde deelnemingen en joint venture kunnen als volgt worden gespecificeerd:

(in %)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Foodservice</b>		
O. Smeding & Zn. B.V., Sint Annaparochie	49	49
M. Ruig & Zn. B.V., Oostzaan	25	25
G. Verhoeven Bakkerij B.V., Veldhoven	25	25
Slagerij Kaldenberg B.V., Herwijnen	33	33
Vemaro B.V., Venlo	40	40
<b>Foodretail</b>		
Spar Holding B.V., Zevenbergen	45	45
S&S Winkels B.V., Someren	50	50
Coöperatieve Inkoopvereniging Superunie B.A., Beesd		

Van geassocieerde deelnemingen en de joint venture zijn de laatst bekende cijfers in de waardering betrokken.

Het verloop van de geassocieerde deelnemingen en joint venture is als volgt:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin boekjaar	41.771	39.582
Acquisities	80	
Investeringsen	89	(11)
Resultaat	5.406	5.768
Dividend	(4.412)	(3.568)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>42.934</b>	<b>41.771</b>

Zowel begin als einde boekjaar is hierin een bedrag van € 50 begrepen voor joint-venture S&S Winkels.

De samengevatte financiële gegevens van de geassocieerde deelnemingen, uitgaande van een 100% belang, volgens hun laatst bekende jaarrekening:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Activa	111.933	117.286
Verplichtingen	59.097	68.398
Eigen vermogen	52.876	48.888
Omzet	685.630	637.102
Winst	10.435	8.460

De samengevatte financiële gegevens van de joint venture, uitgaande van de laatst bekende jaarrekening en gebaseerd op het 50% belang van Sligro Food Group daarin, luiden als volgt:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Activa	2.200	2.200
Verplichtingen	2.112	2.112
Eigen vermogen	88	88
Omzet	0	0
Winst	0	0

## 14. Voorraden

De voorraden zijn als volgt samengesteld:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Centraal distributiecentrum	65.076	66.797
Vestigingen en decentrale distributiecentra	123.208	116.045
Emballage	6.763	6.440
	<b>195.047</b>	<b>189.282</b>

In de voorraadwaardering is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 7.008 (2009: € 6.191).

## 15. Handels- en overige vorderingen

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Handelsdebiteuren	60.897	67.032
Leveranciers	44.284	40.684
	<b>105.181</b>	<b>107.716</b>

De vorderingen op leveranciers betreffen bonussen, promotionele vergoedingen, alsmede nog niet verrekende creditnota's. Op de post handelsdebiteuren is een afwaardering naar reële waarde begrepen van € 3.984 (2009: € 6.757). Het verloop van deze post is als volgt:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin jaar	6.757	21.330
Afgeboekte kosten	(2.843)	(16.620)
Toegevoegd ten laste van het resultaat	70	2.047
Stand einde boekjaar	<b>3.984</b>	<b>6.757</b>

In 2009 en 2010 zijn veel oude dossiers afgewikkeld.

## 16. Overige vlottende activa

(x € 1.000)

	2010	2009
Overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten	3.526	3.789

Onder de overige vorderingen en vooruitbetaalde kosten zijn onder meer vooruitbetaalde kortingen aan supermarkt-ondernemers begrepen, die aan toekomstige jaren worden toegerekend, personeelsleningen en af te rekenen bedragen inzake investeringsprojecten.

## 17. Voor verkoop aangehouden activa

(x € 1.000)

	2010	2009
Onroerend goed	11.906	3.097

Dit betreft 12 (2009: 3) onroerend goed projecten. Daarvan zijn er 7 verkocht.

(x € 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar	3.097	1.847
Acquisities	2.050	
Overboeking van vastgoedbeleggingen	6.159	1.980
Bijzondere waardevermindering	(300)	(730)
Overige mutaties	900	
<b>Stand ultimo boekjaar</b>	<b>11.906</b>	<b>3.097</b>

## 18. Geldmiddelen en kasequivalenten

(x € 1.000)

	2010	2009
Kassaldi en stortingen onderweg	13.636	14.499
Vrije banksaldi	53.828	10.185
	<b>67.464</b>	<b>24.684</b>

## 19. Eigen vermogen

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 12.000.000 euro verdeeld in 200.000.000 aandelen, allen met een nominale waarde van 6 eurocent. Het geplaatste en volgestorte kapitaal bedraagt per 1 januari 2011 2.655.300,90 euro (per 2 januari 2010: 2.655.300,90 euro).

Het verloop van het aantal uitstaande aandelen is als volgt:

(x 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar	44.255	43.692
Stockdividend	0	563
<b>Stand ultimo boekjaar</b>	<b>44.255</b>	<b>44.255</b>
Waarvan ingekocht	(149)	

Alle aandeelhouders zijn gerechtigd tot dividend zoals dit van tijd tot tijd wordt gedeclareerd en hebben het recht om per aandeel één stem uit te brengen tijdens aandeelhoudersvergaderingen.

Het totaal verloop van het eigen vermogen is nader gespecificeerd op pagina 94.

### Agio

Hieronder is opgenomen hetgeen op de aandelen gestort is boven de nominale waarde.

### Overige reserves

Hierin is cumulatief € 11.563 (2009: € 14.667) begrepen voor ten laste van de reserves gebrachte actuariële resultaten bij toegezegd pensioenregelingen. Van deze reserve is € 9.500 (2009: € 8.417) niet uitkeerbaar.

### Herwaarderingsreserve

Voor zover de waardering van vastgoedbeleggingen tegen reële waarde leidt tot een positieve aanpassing van de waardering, wordt met inachtneming van uitgestelde belastingverplichtingen hiervoor een herwaarderingsreserve gevormd. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

### Hedging reserve

Deze bestaat uit het effectieve deel van de cumulatieve netto-mutatie in de reële waarde van kasstroomafdekkingsinstrumenten op langlopende leningen. Deze reserve is niet uitkeerbaar.

### Reserve eigen aandelen

Dit betreft de aankoopwaarde van 148.800 in samenhang met het optieprogramma ingekochte eigen aandelen.

### Onverdeelde winst/dividend

Na balansdatum heeft de directie met goedkeuring van de raad van commissarissen het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Toevoeging aan de overige reserves	39.322	30.055
Beschikbaar voor dividend (€ 0,70 per aandeel)	30.874	44.255
	<b>70.196</b>	<b>74.310</b>

Dit voorstel is niet in de balans verwerkt en heeft geen invloed op de winstbelasting.

Over 2009 was sprake van een jubileumdividend geheel in contanten.

## 20. Winst per aandeel

Gewogen gemiddeld aantal aandelen (x 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin boekjaar	44.255	43.692
Effect ingekochte eigen aandelen	(112)	0
Stockdividend <sup>1)</sup>	0	563
	<b>44.143</b>	<b>44.255</b>

1) Verwerkt als primo mutatie.

(x € 1)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Gewone winst per aandeel	1,59	1,68
Verwaterde winst per aandeel	1,59	1,68

De in 2010 uitgegeven 148.800 personeelsopties zijn niet verwaterend aangezien de uitoefenprijs boven de gemiddelde koers gedurende het jaar ligt en zijn derhalve niet meegenomen in de berekening van de verwaterde winst per aandeel.

## 21. Overige voorzieningen

De overige voorziening heeft betrekking op franchiserisico's en hangt samen met verstrekte borgstellingen en terugkoopverklaringen jegens financiële instellingen ten behoeve van franchisenemers.

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Stand begin boekjaar	316	213
Toevoegingen		103
Onttrekkingen	(95)	
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>221</b>	<b>316</b>

## 22. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

### Langlopende verplichtingen

(x € 1.000)

	<i>Resterende looptijd (jaren)</i>	<i>Aflossings- verplichting</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
4,68% USD 70 mln-lening (Bullet)	1	52.223	52.223	48.758
5,09% USD 70 mln-lening (Bullet)	4		56.736	51.094
3,55% USD 75 mln-lening (Bullet)	7		55.770	
4,15% USD 75 mln-lening (Bullet)	10		55.770	
Reële waarde derivaten		1.009	5.987	7.194
Variabel rentende lening			0	7.837
Variabel rentende lening			0	26.250
Variabel rentende lening			0	15.000
		<b>53.232</b>	<b>226.486</b>	<b>156.133</b>
Aflossingsverplichting binnen 1 jaar			53.232	27.850
<b>Leningen langer dan 1 jaar</b>			<b>173.254</b>	<b>128.283</b>
<b>Aflossingsverplichting na 5 jaar</b>			<b>114.860</b>	<b>0</b>

De variabel rentende leningen zijn eind 2010 vervroegd afgelost.

De Groep maakt gebruik van cross currency interest rate swaps om het rente- en valutarisico te beheersen in overeenstemming met het treasury beleid. De looptijd van de swaps is gelijk aan de looptijd van de leningen.

De afdekkingen van de USD-leningen zijn behandeld als cash-flow hedge, met uitzondering van de afdekking van de 5,09% USD lening die als fair value hedge is behandeld.

In 2010 heeft de Groep 7- en 10-jarige USD-leningen uitgegeven voor een totaalbedrag van USD 150 miljoen. De 7-jarige 3,55% USD-lening en de 10-jarige 4,15% USD-lening zijn via cross currency interest rate swaps omgezet in respectievelijk 3,46% en 3,96% €-leningen. De geamortiseerde kostprijs van de leningen is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swaps belooft negatief € 5.987 en is verantwoord onder de langlopende verplichtingen.

De 4,68% USD-lening is via een cross currency interest rate swap omgezet in een 3,9225% €-lening. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap belooft negatief € 505 en is opgenomen onder de financiële vaste activa (2009: negatief € 4.495).

De 5,09% USD-lening is omgezet in een €-lening met een variabele opslag van 53bp boven euribor. De geamortiseerde kostprijs van deze lening is omgerekend tegen de dollarkoers per balansdatum. De reële waarde van de swap belooft 2010 positief € 3.580 en is verantwoord onder financiële vaste activa (2009: negatief € 2.033).

De winst op het afdekkingsinstrument bedraagt € 5.613 (2009: verlies € 4.487) en het verlies (2009: winst) op de afgedekte positie is daaraan gelijk.

In de USD-leningscontracten zijn 'change of control' clausules opgenomen.

## Schulden aan kredietinstellingen

### Zekerheden

De Groep beschikt ultimo 2010 over kortlopende kredietfaciliteiten van € 140 miljoen. Hiervan is € 70 miljoen gecommiteerd. Er zijn voor langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen geen zekerheden gesteld. Wel dient Sligro Food Group ultimo 2010 aan de volgende ratio's te voldoen:

	<b>Voorwaarde</b>	<b>Werkelijk</b>
Eigen vermogen/totaalvermogen	> 20%	53%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie immateriële activa/netto financieringskosten	> 4,0	21,1
Netto rentedragende schuld/bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en amortisatie	< 2,75 <sup>1)</sup>	1,1

1) Voor USD-leningen < 3,0.

Aan alle ratio's wordt derhalve ruimschoots voldaan.

Indien niet aan de overeengekomen ratio's wordt voldaan kunnen de kredietverstrekkers nadere eisen stellen.



## 23. Overige belastingen en premies

(x € 1.000)

	2010	2009
BTW, accijnzen en verpakkingenbelasting	17.785	17.868
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	4.391	4.889
Pensioenpremies	0	117
	<b>22.176</b>	<b>22.874</b>

## 24. Overige schulden en overlopende passiva

(x € 1.000)

	2010	2009
Schuld aan joint-venture	100	200
Personeel	23.483	23.982
Klantenbonussen	9.517	11.843
Emballage	3.258	2.920
Uitgestelde omzet zegels	2.841	2.079
Overige	10.110	8.680
	<b>49.309</b>	<b>49.704</b>

Onder de schulden aan personeel zijn onder meer verplichtingen voor winstdeling, vakantiegeld en -dagen opgenomen.

## 25. Risicobeheer

In het kader van de normale bedrijfsvoering loopt de Groep krediet-, liquiditeits- en marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico). Er zijn ten opzichte van vorig jaar geen wijzigingen in het beleid en de beheersing van de Groep ten aanzien van deze risico's.

### Kredietrisico

Binnen de groepsactiviteiten is er sprake van een verschillend kredietrisico. Bij de foodretailactiviteiten leveren de supermarkten alleen tegen contante dan wel gegarandeerde betaling, zodat nagenoeg geen kredietrisico wordt gelopen. Bij leveringen aan supermarktfranchisenemers concentreert zich binnen de Groep het grootste kredietrisico, doordat bij een deel van de afnemers naast de gebruikelijke betaaltermijn voor leveringen, kredietrisico wordt gelopen in het kader van de financiering van deze zelfstandige ondernemers. Dit kan zowel plaatsvinden door middel van het rechtstreeks verstrekken van financieringen, opgenomen onder financiële vaste activa, dan wel het afgeven van borgstellingen c.q. terugkoopverklaringen voor door financiële instellingen verstrekte financieringen. De risico's worden zoveel mogelijk beperkt door beoordeling van de rentabiliteit van het vestigingspunt en van de zelfstandige ondernemer, die het vestigingspunt exploiteert. Tevens dienen de activa van het vestigingspunt tot zekerheid. Elk project wordt besproken in het Directie Overleg Projecten en de uitstaande vorderingen worden dagelijks bewaakt. Bovendien wordt periodiek de levensvatbaarheid van de vestigingspunten beoordeeld. Ultimo 2010 beliepen de vorderingen op foodretailafnemers opgenomen onder financiële vaste activa en handelsvorderingen circa € 13 miljoen (2009: € 9 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	<i>&lt; 1 mnd</i>	<i>1 - 3 mnd</i>	<i>3 - 12 mnd</i>	<i>&gt; 12 mnd</i>	<i>Totaal</i>
<b>2010</b>	13				13
<b>2009</b>	8			1	9

Bij de foodservice-activiteiten vindt een deel van de leveringen plaats zonder gegarandeerde betaling vooraf. In belangrijke mate worden de vorderingen door middel van automatische incasso verrekend. In beperkte mate neemt de afnemer zelf het initiatief tot betaling. Automatische incasso is geen instrument dat betaling garandeert, indien de afnemer onvoldoende middelen heeft. Door de grote spreiding over de afnemers en de korte betaaltermijnen is gebleken dat het kredietrisico in relatie tot de leveringen op krediet bij de foodservice-activiteiten relatief beperkt is. Ondanks de verslechterde economische omstandigheden voor een deel van onze foodserviceafnemers zijn de risico's dan wel verliezen weliswaar toegenomen maar desalniettemin nog steeds relatief beperkt. Ultimo 2010 beliepen de vorderingen op foodservice-afnemers circa € 48 miljoen (2009: € 58 miljoen).

De ouderdom van deze vorderingen kan als volgt weergegeven worden:

(x € miljoen)

	<i>&lt; 1 mnd</i>	<i>1 - 3 mnd</i>	<i>3 - 12 mnd</i>	<i>&gt; 12 mnd</i>	<i>Totaal</i>
<b>2010</b>	46	1	1		48
<b>2009</b>	55	2	1		58

De Groep heeft ultimo 2010 vorderingen op leveranciers ter hoogte van € 44 miljoen (2009: € 41 miljoen). Deze vorderingen hebben hoofdzakelijk betrekking op inkoop gerelateerde jaarafspraken, die na afloop van het jaar worden uitgeteerd. In zijn algemeenheid is de Groep in staat deze posten bij wanbetaling door de leverancier te verrekenen met uitstaande verplichtingen.

### Liquiditeitsrisico

De Groep streeft ernaar om voldoende liquiditeiten aan te houden (mede in de vorm van toezeggingen door financiële instellingen), zodat zij te allen tijde aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt onder andere bereikt door bij de financiering van de bedrijfsactiviteiten relatief veel van (middel)lange kredieten gebruik te maken, met gespreide aflossings-schema's. Bovendien is het oog op de gewijzigde marktomstandigheden op de kredietmarkt is de beschikbaarheid van € 70 miljoen aan korte termijn faciliteiten juridisch afdwingbaar gemaakt.

Hieronder is een opstelling opgenomen van de financiële verplichtingen, inclusief de geschatte rentebetalingen.

(x € 1 miljoen)

	<i>Boekwaarde</i>	<i>Contractuele kasstromen</i>	<i>&lt; 1 jaar</i>	<i>1 - 5 jaar</i>	<i>&gt; 5 jaar</i>
Langlopende verplichtingen	226,5	265,7	61,0	74,5	130,2
Kortlopende verplichtingen	178,4	178,4	178,4		
<b>Totaal</b>	404,9	444,1	239,4	74,5	130,2

## **Marktrisico (rente-, valuta- en overig marktrisico)**

Een deel van het risico van schommelingen in vreemde valutakoersen en rentepercentages wordt afgedekt met behulp van afgeleide financiële instrumenten.

### **Renterisico**

Zoals omschreven in waarderingsgrondslag g. op de geconsolideerde jaarrekening richt de Groep zich erop dat de rente-afhankelijkheid ongeveer gelijk verdeeld wordt over lange en korte termijnrente. Dit gebeurt mede door middel van rente-swaps. Behalve in voornoemde toelichting is onder toelichting nummer 22 inzicht gegeven in de langlopende financiering en de rentecondities daarbij. Tevens heeft de hoogte van de kapitaalmarktrente invloed op de pensioenverplichting.

### **Valutarisico**

De Groep loopt valutarisico op leningen en inkopen. Dit betreft voornamelijk de Amerikaanse dollar. Zoals toegelicht onder waarderingsgrondslag g. is het valutarisico op de leningen geheel afgedekt. De Groep dekt bovendien een deel van de dollarinkoopverplichtingen door middel van valutatermijncontracten. Het streven is erop gericht om transacties met een looptijd groter dan twee maanden in te dekken en transacties met een kortere looptijd niet. Het dollarinkoopvolume op jaarbasis bedraagt circa USD 40 miljoen met een gemiddelde looptijd van circa twee maanden. Op valutatermijncontracten voor inkoopverplichtingen vindt geen hedge accounting plaats. Het valutaffect is opgenomen in de kostprijs van de omzet.

## **Gevoeligheidsanalyses**

### **Rente**

Per 1 januari 2011 zal een algemene stijging van Euribor met één procentpunt naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belastingen met circa € 0,5 miljoen.

Een toe- of afname van de disconteringsvoet met een half procentpunt leidt tot een af- of toename van de pensioenverplichting met respectievelijk circa € 11 miljoen en circa € 13 miljoen. De invloed daarvan op het resultaat is circa € 1 miljoen, exclusief het tegengestelde effect op de pensioenactiva.

### **Valuta**

De invloed van de koers van de Amerikaanse dollar ten opzichte van de euro is relatief beperkt doordat valutakoerswijzigingen relatief eenvoudig en snel in een aanpassing van de verkoopprijzen tot uiting komen.

### **Loonkosten/Energie**

De invloed van een algemene toename van een half procentpunt op de directe loonkosten zal naar schatting leiden tot een daling van het resultaat vóór belasting van circa € 1 miljoen. De invloed van een algemene wijziging van de energieprijzen met 5% is eveneens circa € 1 miljoen.

## **Kapitaalbeheer**

De Groep streeft ernaar om zoveel mogelijk gebruik te maken van haar kredietfaciliteiten in het kader van de financiering, mits ruimschoots aan de daarbij gestelde ratio's kan worden voldaan. De met de kredietverstrekkers overeengekomen ratio's zijn naar eigen inschatting relatief conservatief. De Groep heeft geen expliciete rendementsdoelstelling in relatie tot het aangewende kapitaal. Er wordt naar een gemiddelde nettowinstgroei gestreefd, die tenminste in lijn is met de beoogde gemiddelde omzetgroei van 10%. De aanpak is in 2010 niet gewijzigd, maar er is wel voor gekozen om de financiering voor langere tijd te waarborgen door de opname van langlopende leningen.

## Reële waarde

De boekwaarde van financiële instrumenten komt nagenoeg overeen met de reële waarde. De tegen reële waarde opgenomen financiële instrumenten vallen qua waarderingmethode onder 'niveau 2', hetgeen betekent dat de waardering is geschied op basis van een berekening door een financiële instelling.

## Overige risico's

### Algemeen

Zoals elk bedrijf loopt ook de Groep risico's in het kader van de deelname aan het economische verkeer. De daaraan meer specifiek verbonden risico's voor de Groep zijn hierna nader omschreven.

## Conjunctuur en concurrentie

Doordat de Groep zich vooral richt op de etende mens bestaat haar afzet vooral uit levensmiddelen, hetgeen maar beperkt conjunctuurgevoelig is. Wel kunnen er verschuivingen optreden tussen de twee bedrijfsactiviteiten van de Groep, foodservice en foodretail.

In de afzetmarkten, maar meer nog bij de leveranciers daarvan, vindt een schaalvergrotingsproces plaats, waarbij zowel afnemers als de toeleverende groothandels c.q. grootwinkelbedrijven in omvang toenemen. Ook aan de zijde van de toeleveranciers van de Groep is deze tendens merkbaar.

Mede daardoor wordt in zeer concurrerende markten geopereerd, waardoor de Groep structureel niet in staat is haar kostenverhogingen volledig door te berekenen aan haar afnemers. Kostenverhogingen moeten grotendeels opgevangen worden door efficiëntieverbeteringen om de winstgevendheid op peil te kunnen houden, dan wel te kunnen verbeteren. De totale kosten bestaan in 2010 voor ruim 50% uit loonkosten, terwijl circa 5% relatief sterk afhankelijk is van energieprijzen.

Met name in de foodretailbranche ontstaan regelmatig periodes van sterk verhoogde concurrentie, die in de branche prijzenoorlog worden genoemd. Dit heeft ook consequenties voor de foodservicemarkt, zij het veelal in wat geringere mate.

## Acquisities

De groei doelstellingen van de Groep omvatten naast autonome groei, groei door acquisities.

De laatste jaren streeft de Groep ernaar om eens per één of twee jaar een relatief grote overname te doen, hetgeen een overname betekent die tot een omzettoename leidt van méér dan 5%. In 2010 is Sanders Supermarkten binnen dit beleid geacquireerd. Hoewel wij veel ervaring hebben met overnames en de daarbij behorende financiële, integratie- en andere risico's, blijven aan groei door overnames, ondanks uitvoerige due diligence vooraf, meer risico's verbonden dan aan autonome groei. Uitgangspunt is dat overgenomen bedrijven binnen korte tijd opgenomen worden in het informatiesysteem van de Groep, waardoor ze snel onder centrale sturing en controle vallen.

## Informatiesystemen

De Groep is in hoge mate afhankelijk van haar in eigen beheer ontwikkelde IT-systemen die door een team van ervaren specialisten onderhouden en doorontwikkeld worden. Er zijn uitvoerige maatregelen getroffen om de continuïteit van de gegevensverwerking veilig te stellen. In 2009 en 2010 zijn er op dat terrein veel extra zaken gerealiseerd op centraal gebied, terwijl de systeem continuïteit binnen de decentrale locaties in 2011 'afgerond' zal worden. Door de sterke integratie van de groepsactiviteiten zou uitval van de systemen al binnen enige dagen tot het stilvallen van een belangrijk deel van de activiteiten leiden.

## Voedselveiligheid

Doordat de Groep primair levensmiddelen verhandelt en bewerkt, speelt voedselveiligheid een belangrijke rol. De Groep heeft voedselveiligheid zowel vanuit procesoogpunt als vanuit productoogpunt gedefinieerd binnen de diverse schakels in de organisatie. Het voldoen aan externe kwaliteitsstandaarden wordt als vanzelfsprekend ervaren. Indien gevaar voor de volksgezondheid dreigt, zoals nadelige gevolgen voor de gezondheid, liggen uitvoerige draaiboeken klaar om de mogelijke gevolgen zoveel mogelijk te beperken. Het niet voldoen aan deze principes kan ernstige gevolgen hebben voor de marktpositie.

## Eénmalige emballage

Vooral binnen de foodservice-activiteiten worden veel dranken geleverd in éénmalige blik- of kunststofverpakkingen. De overheid overweegt in het kader van de zwerfafvalproblematiek om deze verpakkingen onder de statiegeldregelingen te brengen.

In andere landen is gebleken dat dit tot een sterk negatieve invloed op de afzet van dit soort producten kan leiden, zeker indien de inname niet goed geregeld is. Dit zou ertoe kunnen leiden dat deze omzet in de toekomst negatief wordt beïnvloed.

## 26. Operationele lease- en huurverplichtingen

Overeenkomsten waarbij als lessee wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2010	2009
<b>Operationele leaseverplichtingen</b>		
< 1 jaar	344	889
1-5 jaar	810	828
> 5 jaar		
Jaarlast	351	1.536
<b>Huurverplichtingen eigen huisvesting</b>		
< 1 jaar	30.579	29.697
1-5 jaar	92.036	98.105
> 5 jaar	53.821	50.822
Jaarlast	30.641	31.863
<b>Huurverplichtingen ten behoeve van afnemers</b>		
< 1 jaar	2.926	3.338
1-5 jaar	6.601	6.995
> 5 jaar	1.556	670

De operationele leaseverplichtingen hebben vooral betrekking ICT systemen.

De huurverplichtingen eigen huisvesting betreft 106 panden (2009: 99), die de Groep gebruikt ten behoeve van haar eigen huisvesting.

Tegenover de huurverplichtingen ten behoeve van afnemers staan huurovereenkomsten met die afnemers voor nagenoeg dezelfde bedragen.

Er is een breed scala aan varianten van huurverplichtingen waarin vaak opties voor de huurder zijn opgenomen voor huurverlenging.

Overeenkomsten waarbij als lessor wordt opgetreden:

(x € 1.000)

	2010	2009
<b>Vastgoedbeleggingen</b>		
< 1 jaar	1.405	2.099
1-5 jaar	1.887	2.794
> 5 jaar	531	955
<b>Overige vastgoed</b>		
< 1 jaar	1.882	1.718
1-5 jaar	4.902	5.200
> 5 jaar	865	1.251

De vastgoedbeleggingen hebben betrekking op onroerend goed in eigendom dat verhuurd wordt aan franchise-afnemers van de Groep.

Onder overig vastgoed zijn posten opgenomen, die betrekking hebben op gedeeltelijke onderverhuur van vastgoed in eigen gebruik. Dit kan zowel betrekking hebben op vastgoed in eigendom als gehuurd vastgoed.

## 27. Investeringsverplichtingen

Ultimo 2010 bestonden er investeringsverplichtingen van circa € 6 miljoen (2009: € 7 miljoen).

## 28. Voorwaardelijke verplichtingen

### Terugkoopverplichtingen

Er zijn terugkoopverklaringen verstrekt aan financiële instellingen voor verstrekte financieringen aan retailafnemers met een totaal obligo van ruim € 3 miljoen (2009: € 3 miljoen). Ten opzichte van deze terugkoopverklaringen staan desbetreffende bouwkundige voorzieningen, voorraden en inventaris tot zekerheid, zodat daaruit normaliter geen belangrijke financiële nadelen kunnen ontstaan. Voor zover toch noodzakelijk, zijn voor eventuele verliezen voorzieningen getroffen.

### Claims

Tegen Sligro Food Group en/of groepsmaatschappijen zijn claims ingediend die door haar worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt, mede op grond van ingewonnen juridisch advies, aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben.

## 29. Schattingen en oordeelsvorming door de leiding

### Goodwill

In toelichting 10 is informatie opgenomen over de waardering van goodwill en het testen daarvan op bijzondere waardevermindering.

### Krediet-, liquiditeits- en overig marktrisico

Toelichting 25 bevat informatie over deze risico's, inclusief een gevoeligheidsanalyse.

### Vorderingen op leveranciers

Dit betreft een schatting van de op pagina 121 toegelichte vergoedingen van leveranciers.

### Materiële vaste activa, vastgoedbeleggingen en voor verkoop aangehouden activa

De Groep beschikt over relatief veel onroerend goed in eigen gebruik, vastgoedbeleggingen, die verhuurd worden aan afnemers en voor verkoop aangehouden activa.

Ultimo 2010 beliepen deze posten, exclusief investeringen in gehuurde objecten circa € 208 miljoen (2009: € 200 miljoen).

Verondersteld is een voortgezet gebruik voor de huidige functie, tenzij deze activa zijn aangemerkt als voor verkoop. Indien deze veronderstelling wijzigt, bijvoorbeeld bij relocations, kan dit leiden tot een neerwaartse aanpassing van de waardering tot een lagere directe opbrengstwaarde. Tevens kan blijken dat de opbrengstwaarde hoger is dan de boekwaarde.

### Pensioenen

Toelichting 5c bevat de veronderstellingen die gehanteerd zijn voor de berekening van de pensioenkosten en de pensioen-voorziening. In toelichting 25 is een gevoeligheidsanalyse daarvan opgenomen.

## 30. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de zogenaamde directe methode. In het kasstroomoverzicht worden geldontvangsten en -uitgaven opgenomen in plaats van opbrengsten en kosten. Acquisities zijn in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities en participaties zijn toegelicht op pagina 102. De ontvangsten van afnemers betreffen de omzet inclusief BTW en de mutatie in vorderingen op afnemers. In de betalingen aan de overheid zijn zowel afdrachten van BTW en accijnzen begrepen als afdrachten van loonheffing, premies sociale verzekering en pensioenpremies. De betaalde vennootschapsbelasting is afzonderlijk verantwoord.

De aansluiting tussen de kasstroom uit bedrijfsoperaties en het bedrijfsresultaat blijkt uit de volgende opstelling:

(x € 1.000)

	2010	2009
Bedrijfsresultaat	90.928	98.183
Afschrijvingen en amortisatie	54.590	50.580
	<b>145.518</b>	<b>148.763</b>
Overige bedrijfsopbrengsten begrepen in kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1.260)	1.297
	<b>144.258</b>	<b>150.060</b>
<b>Wijzigingen werkkapitaal en overige mutaties:</b>		
Vorraden	1.415	10.370
Handelsvorderingen en overige vlottende activa	5.315	12.676
Kortlopende schulden	(13.839)	(19.348)
Voorzieningen	(3.755)	(3.404)
Eigen vermogen	(5.332)	
	<b>(16.196)</b>	<b>294</b>
<b>Netto kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>128.062</b>	<b>150.354</b>

In de mutaties in het eigen vermogen in 2010 is onder meer een éénmalige pensioenbetaling ad € 6.000 begrepen.

Alleen het dividend dat is uitgekeerd in contanten, is opgenomen in het kasstroomoverzicht.

De post geldmiddelen, kasequivalenten en kortlopende schulden sluit als volgt aan op de balans:

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Geldmiddelen en kasequivalenten	67.464	24.684
Schulden aan kredietinstellingen	0	0
	<b>67.464</b>	<b>24.684</b>

### 31. Verbonden partijen

De Groep heeft op dagversgebied een samenwerking met en een participatie in de op pagina 119 vermelde dagversbedrijven. In totaliteit was hiermee in 2010 een inkoopvolume gemoeid van € 167 miljoen (2009: € 146 miljoen) tegen marktconforme prijzen. Ultimo 2010 bedraagt de handelsschuld aan deze bedrijven € 7,1 miljoen (2009: € 5,8 miljoen). Gezien het karakter daarvan zijn deze opgenomen onder de crediteuren.

De Groep heeft op het gebied van tabaksartikelen een samenwerking met een partner via een 40% participatie in Vemaro B.V. Tevens is aan Vemaro B.V. een werkkapitaalfinanciering verstrekt van € 1,7 miljoen. Deze post is opgenomen onder de overige financiële vaste activa. Voorts garandeert de Groep bepaalde vorderingen van Vemaro op bepaalde afnemers. Ultimo 2010 bedraagt de handelsschuld aan Vemaro € 1 miljoen (2009: nihil). Gezien het karakter daarvan is deze post opgenomen onder de crediteuren.

De Groep is lid van de inkoopcombinatie Superunie, waar de inkoopbehoefte aan foodretailproducten is ondergebracht. Het inkoopvolume in 2010 beliep € 840 miljoen (2009: € 836 miljoen). Ultimo 2010 bedraagt de handelsschuld € 19,2 miljoen (2009: € 14,7 miljoen). Gezien het karakter daarvan is deze schuld opgenomen onder de crediteuren.

Onder de overige schulden is € 100 (2009: € 200) opgenomen inzake joint-venture S&S Winkels. Dit betreft nog te verrekenen kosten.

Voor de relatie met de verbonden partijen Stichting Pensioenfonds Sligro Food Group en de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar toelichting 5 en 6.

Gedurende 2010 zijn 148.800 aandelen Sligro Food Group tegen de marktprijs gekocht van Stichting Werknemersaandelen Sligro Food Group.



# VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

## OVER 2010

(x € 1.000)

	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Resultaat deelnemingen	70.196	74.310	71.348
Overig resultaat			
<b>Winst over het boekjaar</b>	<b>70.196</b>	<b>74.310</b>	<b>71.348</b>

# VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS

## PER 1 JANUARI 2011

### VÓÓR WINSTBESTEMMING

(x € 1.000)

<b>ACTIVA</b>	<b>01-01-2011</b>	<b>02-01-2010</b>	<b>27-12-2008</b>
Immateriële activa	8.337	9.597	9.597
Financiële vaste activa	490.354	472.533	416.345
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>498.691</b>	<b>482.130</b>	<b>425.942</b>
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.382	193	73
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>1.382</b>	<b>193</b>	<b>73</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>500.073</b>	<b>482.323</b>	<b>426.015</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>01-01-2011</b>	<b>02-01-2010</b>	<b>27-12-2008</b>
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.655	2.655	2.622
Agio	31.106	31.106	31.139
Overige reserves	382.168	360.825	308.511
Wettelijke reserve deelnemingen	13.948	13.427	12.395
Onverdeelde winst	70.196	74.310	71.348
	<b>500.073</b>	<b>482.323</b>	<b>426.015</b>
Schulden aan groepsmaatschappijen			
<b>Totaal kortlopende verplichtingen</b>			
<b>Totaal passiva</b>	<b>500.073</b>	<b>482.323</b>	<b>426.015</b>

# TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

(VOOR ZOVER NIET ANDERS VERMELD, LUIDEN DE BEDRAGEN IN € 1.000)

## Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening is opgemaakt conform Titel 9 Boek 2 BW met toepassing van de grondslagen van de financiële verslaggeving zoals opgenomen vanaf pagina 95, waarbij deelnemingen waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend, op basis van de netto vermogenswaarde, onder toepassing van de grondslagen van de geconsolideerde jaarrekening, worden gewaardeerd. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW.

## Activa

### Immateriële activa

#### Goodwill

(x € 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar		
Aanschafwaarde	11.292	11.292
Cumulatieve amortisatie	(1.695)	(1.695)
	9.597	9.597
Desinvesteringen	(1.260)	0
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>8.337</b>	<b>9.597</b>
Aanschafwaarde	9.809	11.292
Cumulatieve amortisatie	(1.472)	(1.695)

## Financiële vaste activa

### Deelnemingen

Dit heeft betrekking op de 100%-dochtervennootschap Sligro Food Group Nederland B.V.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar	472.533	416.345
Resultaat	70.196	74.310
Op aandelen gebaseerde betalingen	668	
Nettoresultaat rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen	(5.463)	878
Ingekochte eigen aandelen	(3.580)	
Dividend	(44.000)	(19.000)
<b>Stand einde boekjaar</b>	<b>490.354</b>	<b>472.533</b>

## Passiva

### Eigen vermogen

De mutaties in het eigen vermogen zijn nader toegelicht op pagina 94. Verdere informatie over het eigen vermogen is opgenomen op pagina 123 bij de geconsolideerde jaarrekening.

De reserves in de vennootschappelijke jaarrekening sluiten als volgt aan op de geconsolideerde jaarrekening:

(x € 1.000)

	2010	2009
<b>Geconsolideerd</b>		
Overige reserves	467.423	444.141
Hedging reserve	(2.068)	(589)
Reserve eigen aandelen	(3.580)	0
Herwaarderingsreserve	4.537	5.010
	<u>466.312</u>	<u>448.562</u>
<b>Vennootschappelijk</b>		
Overige reserves	382.168	360.825
Onverdeelde winst	70.196	74.310
Wettelijke reserve deelnemingen	13.948	13.427
	<u>466.312</u>	<u>448.562</u>

### Wettelijke reserves

Deze post bestaat uit de wettelijke reserve deelnemingen en de herwaarderingsreserve.

Het verloop kan als volgt weergegeven worden:

(x € 1.000)

	2010	2009
Stand begin boekjaar	13.427	12.395
Mutatie boekjaar	521	1.032
<b>Stand einde boekjaar</b>	<u><b>13.948</b></u>	<u><b>13.427</b></u>

De wettelijke reserve deelnemingen ten bedrage van € 13.948 (2009: € 13.427) heeft betrekking op het verschil tussen de op basis van de grondslagen van de moedermaatschappij berekende ingehouden winst en rechtstreekse vermogensmutaties (onder andere als gevolg hedge-accounting en herwaarderings) van de deelneming enerzijds en het deel daarvan dat de moedermaatschappij zou kunnen laten uitkeren anderzijds. De wettelijke reserve wordt op individuele basis bepaald.

### Voorwaardelijke verplichtingen

De vennootschap maakt deel uit van de fiscale eenheid Sligro Food Group N.V. Op grond daarvan is zij aansprakelijk voor de belastingsschuld van de fiscale eenheid als geheel.

De vennootschap heeft zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor schulden voortvloeiende uit rechtshandelingen van haar directe en indirecte dochterondernemingen (artikel 403 Boek 2 BW), zoals vermeld op pagina 95 en 96.

Aldus goedgekeurd voor publicatie,

Veghel, 27 januari 2011

De raad van commissarissen:

*A. Nühn, president*

*Th.A.J. Burmanje*

*R.R. Latenstein van Voorst*

*F.K. De Moor*

De directie:

*K.M. Slippens, voorzitter*

*J.H.F. Pardoel*

*J.H. Peterse*

*H.L. van Rozendaal*

# OVERIGE GEGEVENS

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

**Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Sligro Food Group N.V.**

### Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit verslag opgenomen jaarrekening 2010 van Sligro Food Group N.V. te Veghel gecontroleerd.

De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de vennootschappelijke jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2010, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat over 2010, het geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2010, de geconsolideerde balans per 1 januari 2011 en het geconsolideerd overzicht van wijzigingen in het eigen vermogen over 2010 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De vennootschappelijke jaarrekening bestaat uit de vennootschappelijke winst- en verliesrekening over 2010 en de vennootschappelijke balans per 1 januari 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

## Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

## Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden.

Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening.

De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit.

Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

## Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 1 januari 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

## Oordeel betreffende de vennootschappelijke jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Sligro Food Group N.V. per 1 januari 2011 en van het resultaat over 2010 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

### Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Rotterdam, 27 januari 2011

KPMG ACCOUNTANTS N.V.  
P.W.J. Smorenburg RA

## Voorstel winstverdeling

Zoals ook toegelicht onder toelichting 19 heeft de directie met toestemming van de raad van commissarissen na balansdatum het volgende winstverdelingsvoorstel gedaan:

(x € 1.000)	
Toevoeging aan de overige reserves	39.322
Beschikbaar voor dividend (€ 0,70 per aandeel)	<u>30.874</u>
	<u><u>70.196</u></u>

In artikel 46 van de statuten is het navolgende opgenomen met betrekking tot uitkeringen en reserves:

De vennootschap kan aan de aandeelhouders en andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen, voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van

het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of de statuten moeten worden aangehouden.

De directie is, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, bevoegd winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves. De algemene vergadering kan met een meerderheid van tweederde van de uitgebrachte stemmen in een vergadering waarin meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is, besluiten de reservering ongedaan te maken.

De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

De directie kan, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot uitkering van een interimdividend, indien aan het vereiste van lid 1 van dit artikel is voldaan en daarvan blijkt uit een tussentijdse vermogensopstelling als bedoeld in artikel 2:105 lid 4 Burgerlijk Wetboek.

De vennootschap legt de vermogensopstelling ten kantore van het handelsregister neer binnen acht dagen na de dag waarop het besluit tot uitkering wordt bekend gemaakt.

Op de uitbetaling van het interimdividend is lid 9 van dit artikel van overeenkomstige toepassing.

De algemene vergadering kan, op voorstel van de directie, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve.

De algemene vergadering kan, op voorstel van de directie, doch slechts met goedkeuring van de raad van commissarissen, besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in deze statuten ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.

Winstuitkeringen vinden plaats ter plaatse en ten tijde als door de algemene vergadering te bepalen, doch uiterlijk binnen een maand na het daartoe door de algemene vergadering genomen besluit. Winstuitkeringen worden aangekondigd bij advertentie in een landelijk verschijnend dagblad en, indien aandelen officieel ter beurse zijn genoteerd, in de Officiële Prijscourant van de Euronext Amsterdam N.V. te Amsterdam.

Winstuitkeringen waarover binnen vijf jaar na de dag waarop zij opeisbaar zijn niet is beschikt, vervallen ten bate van de vennootschap.

Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

# TIENJAREN OVERZICHT

(x € miljoen)<sup>7)</sup>

	2010	2009	2008	2007	2006
<b>Resultaat</b>					
Omzet	2.286,3	2.258,0	2.167,6	2.065,7	1.661,2
Bedrijfsresultaat	90,9	98,2	98,6	95,8	90,4
Winst over het boekjaar	70,2	74,3	71,3	74,2	62,1
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	106,9	123,3	102,8	83,1	78,5
Voorgesteld dividend	30,9	44,3	28,4	28,0	24,4
<b>Vermogen</b>					
Eigen vermogen <sup>1)</sup>	500,1	482,3	426,0	374,8	312,8
Netto geïnvesteerd vermogen <sup>2)</sup>	688,5	645,2	643,8	644,6	571,4
Totaal vermogen	937,3	852,2	875,2	858,0	719,3
<b>Medewerkers</b>					
Jaargemiddelde (fulltime)	5.513	5.552	5.600	5.083	3.662
Personeelskosten <sup>3)</sup>	203,3	197,1	191,4	170,6	127,2
<b>Investerings</b>					
Netto-investeringen <sup>4)</sup>	40,7	46,6	36,4	81,5	32,3
Afschrijvingen	46,7	42,4	40,2	33,8	25,7
<b>Verhoudingsgetallen</b>					
Toename omzet in %	1,3	4,2	4,9	24,4	7,5
Toename winst in %	(5,5)	4,2	(3,9)	19,5	22,0
Bruto winst in % omzet	23,1	23,3	23,8	22,9	21,6
Bedrijfsresultaat in % omzet	4,0	4,3	4,5	4,6	5,4
Winst in % omzet	3,1	3,3	3,3	3,6	3,7
Rendement gemiddeld eigen vermogen <sup>5)</sup>	14,3	16,4	17,8	21,6	21,5
Bedrijfsresultaat in % gemiddeld netto geïnvesteerd vermogen	14,8	16,3	16,3	15,8	18,6
Eigen vermogen in % totaal vermogen	53,3	56,6	48,7	43,7	43,5
Omzet per medewerker (x € 1.000)	415	407	387	406	454
Personeelskosten per medewerker (x € 1.000)	36,9	35,5	34,2	33,6	34,7
<b>Gegevens per aandeel van € 0,06 nominaal<sup>6)</sup> (x 1 €)</b>					
Aantal uitstaande aandelen (x miljoen)	44,1	44,3	43,7	43,1	42,4
Eigen vermogen	11,34	10,90	9,75	8,69	7,37
Winst	1,59	1,68	1,63	1,72	1,46
Cash flow	2,83	2,82	2,74	2,63	2,14
Voorgesteld dividend <sup>8)</sup>	0,70	1,00	0,65	0,65	0,57

1) Voor winstverdeling. 2) Totale activa, minus geldmiddelen en swaps, onder aftrek van kortlopende verplichtingen, zonder de rentedragende daarvan. 3) Salarissen, sociale lasten en pensioenkosten. 4) Zie noot 3. 5) Berekend op basis van het resultaat na belastingen. 6) Cijfers over voorgaande jaren herrekend in verband met aandelensplitsingen in 2007 en 2003. 7) Indien stelselwijzigingen zijn doorgevoerd, zijn de cijfers over voorgaande jaren niet herrekend. 8) 2009: Jubileumdividend.



<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>	<b>2001</b>
1.545,5	1.443,9	1.355,9	1.299,0	1.171,9
74,1	88,2	73,3	65,5	45,1
50,9	58,6	44,8	37,0	25,3
48,3	67,8	62,7	74,2	50,6
21,0	20,6	18,1	14,6	10,0
265,5	223,3	172,7	132,2	96,2
414,3	377,7	286,3	275,4	226,5
534,5	534,2	401,7	387,1	308,9
3.521	2.984	2.746	2.561	2.129
114,0	101,6	90,7	84,1	72,2
40,7	26,1	31,7	27,1	7,2
24,3	20,3	20,2	18,0	17,0
7,0	6,5	4,4	10,8	49,9
(13,2)	30,8	21,0	46,5	36,6
20,2	19,7	18,6	17,8	15,7
4,8	6,1	5,4	5,0	3,9
3,3	4,1	3,3	2,8	2,2
20,8	29,4	29,4	32,4	30,1
17,9	23,3	26,1	25,2	19,8
49,7	41,8	43,0	34,0	31,0
439	484	494	507	550
32,4	34,1	33,0	32,8	33,9
42,0	41,2	40,2	39,0	38,0
6,32	5,41	4,29	3,39	2,53
1,21	1,41	1,11	0,96	0,67
1,84	1,96	1,73	1,53	1,16
0,50	0,50	0,45	0,37	0,26

Vanaf 2004 op IFRS-basis

# OVERIGE PERSONALIA

## Kernploeg

A. Aalders	<i>hoofd controlling Sligro Food Group</i>
S. van Acht	<i>hoofd P&amp;O Foodservice</i>
R. Barten	<i>adjunct-directeur support management Sligro Bezorgservice</i>
P. van Berkel	<i>directeur productiebedrijven, algemeen directeur Van Hoeckel</i>
J. Bertens	<i>operationeel manager Culivers</i>
F. Bogaerts	<i>hoofd operationeel management Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
J. de Bree	<i>directeur P&amp;O Sligro Food Group</i>
P. Damoiseaux	<i>vestigingsdirecteur Sligro Maastricht</i>
M. van Dinther	<i>account director Sligro Bezorgservice</i>
R. de Haas	<i>sales manager Institutioneel</i>
J. van Heerebeek	<i>commercieel directeur Foodretail</i>
J. van Heereveld	<i>hoofd administratie Sligro Food Group</i>
L. Heijneman	<i>directeur verkoop Sligro Bezorgservice</i>
R. van Herpen	<i>directeur inkoop en assortimentsmanagement Sligro Food Group</i>
J. Hoenselaars	<i>hoofd opleidingen Sligro Food Group</i>
F. Hofstra	<i>vestigingsdirecteur Sligro Bezorgservice Amsterdam</i>
I. Huntjens	<i>hoofd kwaliteitsdienst Sligro Food Group</i>
W. Jansen	<i>hoofd in- en externe communicatie Sligro Food Group</i>
H. Jaspers	<i>hoofd softwareontwikkeling Sligro Food Group</i>
R. Kantelberg	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement non-food Sligro Food Group</i>
P. Lampert	<i>vestigingsdirecteur Sligro Vlissingen</i>
M. de Man	<i>adjunct-directeur operations Sligro Bezorgservice</i>
A. Manders	<i>hoofd ICT beheer Sligro Food Group</i>
J. Pardoel	<i>directeur Foodretail Sligro Food Group</i>
J.H. Peterse	<i>directeur Foodservice Sligro Food Group</i>
M. Pietersma	<i>directeur Sligro Zelfbedieningsvestigingen</i>
F. Punte	<i>hoofd vastgoed management Sligro Food Group</i>
A. de Rooij	<i>hoofd inkoop/assortimentsmanagement vers Sligro Food Group</i>
C. de Rooij	<i>directeur Logistiek Sligro Food Group</i>
H. van Rozendaal	<i>financieel directeur Sligro Food Group</i>
L. Rutten	<i>operations manager Sligro Bezorgservice</i>
P. Siemons	<i>hoofd data- en voorraadmanagement Sligro Food Group</i>
K. Slippens	<i>directievoorzitter Sligro Food Group</i>
R. van der Sluijs	<i>controller Sligro Food Group</i>
S. Somers	<i>hoofd P&amp;O productie en logistiek</i>
B. Takkenkamp	<i>operationeel directeur EMTÉ</i>
D. Ungerechts	<i>voorraadmanager Sligro Food Group</i>
G. van der Veeke	<i>directiesecretaris Sligro Food Group</i>
M. van Veghel	<i>directeur ICT Sligro Food Group</i>
H. Verberk	<i>manager transport Sligro Food Group</i>
A. Verlouw	<i>hoofd bouwzaken Sligro Food Group</i>
S. van Vijfeijken	<i>hoofd GID/WID Sligro Food Group</i>
H. van Vlerken	<i>directeur franchise Foodretail</i>
W. van Wijk	<i>vestigingsdirecteur Sligro Den Haag Forepark</i>

## Colofon

Dit verslag is geheel in eigen beheer vervaardigd met medewerking van de volgende personen en afdelingen.

### Begeleiding en Vormgeving

Letteke Bens

Wilco Jansen

Mieke van der Valk

Studio

Directie

### Fotografie

Alain Lemmens

### Papier

Dit verslag is geproduceerd met FSC gecertificeerd papier

### Druk

Bek Grafische Producties, Veghel



The 2010 annual report of Sligro Food Group N.V. is available in Dutch and English. Should different interpretations arise, the Dutch language version prevails. Copies of the annual report in Dutch and English are available on request from Public Relations Department, Sligro Food Group N.V., Veghel, The Netherlands.

